

# كلنا أينسيين

ألم يحن الوقت لتكتشف  
بذور التميز بداخلك؟!

طارق الأجهوري

0202754



Bibliotheca Alexandrina



# كلنا أينستين

ألم يحن الوقت لتكتشف بذور التميز بداخلك؟!

طارق الأجهوري

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف  
تحذير: ممنوع طبع جزء أو كل أو ما يشابه المادة  
الداخلية للكتاب إلا بإذن كتابي من المؤلف ومن  
يفعل ذلك يعرض نفسه للمساءلة القانونية.

رقم الإيداع: ٣٥٠٥ / ٢٠٠٠

تم الطبع بمطبعة الابجي

ت: ٣٢٠٧٠٠١



إلى أبي وزوجتي: أهدى هذا الكتاب.



## المحتويات

٧	كلمة أولى
١٥	الفصل الأول من هنا نبدأ
٢٧	الفصل الثاني ألف مبروك يار جالة
٣٧	الفصل الثالث ولم لا أحب نفسي أولاً؟
٤٧	الفصل الرابع مرحبا أيها المتمرّدون
٥٧	الفصل الخامس يا أنيس الجلة مش هنا
٦٥	الفصل السادس هذا ماستكونه أنت
٧٣	الفصل السابع بالروح.. بالدم نفديك ياسادات
٨١	الفصل الثامن أرجوك حاول تفهمنى
٩٧	الفصل التاسع إنتو مش فاهمين حاجة
١٠٩	الفصل العاشر قول معايا يا شعب
١٢٥	الفصل الحادى عشر القادة المتجولون
١٤٣	الفصل الثانى عشر العمالقة وحكايا قلم
١٥١	الفصل الثالث عشر ياعم وانا مالى
١٥٩	الفصل الرابع عشر متى الحنين إلى المستقبل؟

١٧٧	.. وهل يبكى عمر؟! ..	الفصل الخامس عشر
١٨٣	المسيخ الدجال	الفصل السادس عشر
	أم المهدي المنتظر؟	
١٩١	عصر الفرسان	الفصل السابع عشر
٢٠٣	.....	كلمة أخيرة
٢٠٥	.....	شكرا
	.....	شارك بقصتك
	.....	المراجع العربية
	.....	المراجع الأجنبية
	.....	المؤلف

## كلمة أولى

"إن تاريخ العالم ليس إلا سيرة الرجال العظماء."

توماس كارلايل

فى الليلة التى توفى فيها، تناول الأديب الفرنسى فيكتور هوجو قلمه وكتب هذه العبارة الخالدة فى مذكراته:

"لأشياء، ولاحتى جيوش هذا العالم بأجمعه، بإمكانها أن توقف فكرة حان وقتها."

كتابى هذا، يمكنك أن تبدأ قراءته من أى مكان يحلو لك، فهو كتاب أفكار - "حان وقتها" - أكثر منه كتاب ممارسات. فالأفكار الآن أكثر من أى وقت مضى، ضرورة للبقاء على المدى الطويل. فالأفكار تتمخض عن فرص وإبداعات؛ إنما رحم الاختراع وقلب الرؤية.

هذا الكتاب عن القيادة: إكتشاف القدرات الكامنة وتحريرها. فالقيادة تعنى الرؤية، الحمية، الشغف، التطابق بين الأقوال والأفعال؛ تعنى الإنتبلة؛ خلق قادة وأبطال على جميع المستويات، وأشياء أخرى كثيرة ستكتشفها عبر صفحات هذا الكتاب.

إن القيادة أقرب ماتكون إلى الفن منها إلى العلم؛ فهي مبينة على الفلسفة. ولأن الكتاب يتناول الأفكار والعلاقات والإعتقادات فهو يتعامل مع "لماذا" أكثر من "كيف"؛ "لماذا" يجب أن تكون حياتنا أفضل لا "كيف" تكون حياتنا أفضل. "لماذا" يجب أن نحقق أهدافا أكثر من "كيف" نحقق تلك الأهداف. باختصار، "لماذا" نحن بحاجة إلى قادة؟.. هذا مايتناوله الكتاب.

يحق للبعض أن يتساءل: ماهو الغرض من وراء هذا الكتاب؟ حسنا، يمكننى أن أعطيكم أجوبة مقتضبة وسريعة من شأنها أن تشجعكم على الإسترسال فى القراءة، ولكن ماجعلنى أكتب كتابا مثل هذا ثلاثة أشياء: أولها: أن أمد القارئ بعدسات أكثر إتساعا لتمكنهم من توضيح المتناقضات التى تواجههم. فالיום، ونحن نستشرف المستقبل، لا يوجد يقين على الإطلاق بشأن إلى أين نحن ذاهبون أو كيف نصل إلى هناك. لم نعد نرى طريقا سريعا ممتدا فى الأفق. بدلا من ذلك نجد أنفسنا أمام تقاطع طرق.

فى ظل تقاطع الطرق هذا قد تؤدى عدم وضوح الرؤية إلى عالم من الفوضى والجهول. إنه عالم يتسم بالتغيرات السريعة. عالم لايقوم فيه الإقتصاد على دعائم الأرض والمال والمواد الخام، ولكنه عالم يقوم على رأس المال الفكرى.

ما هو شكل المنافسة في هذا العالم؟ أقل ماتوصف به أنها ستكون منافسة شرسة: فالأسواق تتوج بلاهودة ولا رحمة؛ وستفوق الشركات الصغيرة (سلاحف دارون) على المؤسسات العملاقة (ديناصورات دارون)؛ فالشركات والمنظمات التي سوف يكتب لها البقاء هي تلك السريعة الإستجابة والتكيف لتغيرات البيئة. في هذا العالم، ستكون المنتجات والخدمات والمعلومات في متناول أى فرد.

أما الآن وقد وصلنا إلى هذا التقاطع الخير، نحن بحاجة إلى وسائل جديدة. على رأس هذه الوسائل مهارات مختلفة تماما، وإحساس عميق بوجهتنا. ولكن الأهم هو أننا سنحتاج إلى أن نتحدى جميع تحاملاتنا وافتراضاتنا الشخصية والمتعلقة بشأن العالم الذى نحن مقدمين عليه: عالم القرن الواحد والعشرين.

ثانيها: أزمة الهوية في ظل العولمة. إن ثورة الإتصال التي تعددت قنواتها ووسائلها تحمل في جعبتها قيم ينبغي علينا مناقشتها. ففي أجواء هشاشة البنية الإجتماعية والثقافية تغدو هوية مجتمعاتنا في خطر كبير. فقيم مجتمعاتنا ونمط حياتنا لاشك قد تأثرت - إيجابا في حين وسلبا في كثير من الأحيان - بهذا الغزو الفكرى وإن كان تأثرا كامنا ولكنه سيعلن عن نفسه في صورة أشد قبحا في السنوات المقبلة.

إن تداعيات هذا التأثير ليس من الصعب وأدها. فالأخطار مثل الأمراض، كما يؤكد الأطباء، تكون في البداية صعبة الإكتشاف سهلة

العلاج وتكون عند إستشرائها سهلة الإكتشاف صعبة العلاج. من هنا يأتى دور القائد المدرك للشرور والأخطار الكامنة والذي يعرف كيف يتصدى لها. ولكن عندما تترك الشرور والأخطار حتى تتفاقم وتتضخم ليراها كل الناس، فإن العلاج يكون صعبا وغير مجديا. لذا يجب أن نعرف من نحن وماذا نريد وإلى أين نحن ذاهبون.

ثالثها: أن أساعد كل فرد -هكذا آمل- من خلال صفحات هذا الكتاب فى إكتشاف بذور تميزه. فالقيادة بمفهومها الواسع تبدأ من أعمق أعماق الذات. فلكى تقود الآخرين يجب أن تقود ذاتك أولا ولكى تقود ذاتك يجب أن تكتشف ذاتك - قدراتك الكامنة وبذور تميزك - وعندما تكتشف نقاط القوة لديك تكون حينئذ جاهزا لتطوير وابتكار ذاتك. إن الحاجة للقادة، وخصوصا فى تلك الأوقات العصية، يعد مطلباً لاغنى عنه فكلما تزايدت المشكلات التى تواجه أى مجتمع كلما اشتدت الحاجة للقادة والقدوة والمثل العليا.

إن القيادة فن فى المقام الأول. إنه شئ يتم تعلمه بمرور الوقت، وليس بمجرد قراءة كتاب. فالقيادة مفهوم شعبى أكثر من كونها منهج علمى؛ نسيج متناغم من العلاقات الإنسانية أكثر من كونها ضخ من المعلومات. إن القيادة مفهوم صعب الإدراك لدرجة أنه أحيانا من الممكن أن يكون مبهما وغامضا. ولهذا، فليست هناك مجموعة من القواعد أو الصيغ للقادة حتى يتبعوها. هناك فقط إرشادات ومفاهيم، إدراكات وأفكار، معانى



مجردة. ففن قيادة الناس من الصعب إتقانه وتعليمه، لهذا فهناك حاجة ملحة لنموذج وقدوة.

يجب علينا أن ندرس الأفراد الذين إتفق على أنهم قادة ناجحون؛ هؤلاء الذين أظهروا قدراتهم من خلال نتائج ملموسة. باختصار يجب أن ننظر إلى قادتنا أولاً ثم نتأمل قادة العالم الذين ألجبتهم البشرية .

فمن خلال دراسة قادة مثل: سعد زغلول، جمال عبد الناصر، وأنور السادات في السياسة؛ العقاد، طه حسين، توفيق الحكيم، نجيب محفوظ في الأدب؛ أم كلثوم وعبد الوهاب في الفن؛ طلعت حرب في الاقتصاد؛ وغيرهم يمكننا أن نتمكن من فهم كيف تعمل القيادة بفعالية.

فالقادة الذين أشير إليهم كنماذج في هذا الكتاب هم خلاصة للتناقض في أبهى صوره. فكل منهم، بلا إستثناء، صلب ولين؛ قاس وطيب؛ واضح ومبهم؛ بسيط ومعقد. كل منهم صلب مثل الحديد فيما يخص قيمه التي يؤمن بها، ولين عندما يتعلق الأمر بالبشر؛ تراهم أشد صلابة فيما يخص النظم والإجراءات وشديدي الرقة تجاه الناس.

إن الأفكار التي في هذا الكتاب بدأت في ذهني من خلال قراءاتي لسنوات عديدة: تنمو، تنضج، وتتصارع. وسوف أستمّر في ممارسة هذه الأفكار وتطبيقها حتى بعد أن يصدر هذا الكتاب وأنا على ثقة بأنك ستقوم بذلك أيضاً. وعندما أقول هذا فأنا أعبر عن الأمل في أنك ستري أن هذا الكتاب يطلب منك شيئا وأنه خاضع لملاحظاتك وتأثيرك.

في طفولتي كنت أشاهد أبي وهو يقرأ في حجرته التي كانت بلا جدران. فالجدران كانت مخفية وراء كتب تتناول شتى صنوف المعرفة. وعندما كبرت قليلا علمني أول درس في فن القراءة. علمني كيف أخط في الكتاب بقلمى. فالقارئ المهتم غالبا ما يدون ملاحظاته على الهامش وبين السطور لكي يستوعب ما يقرؤه إما بالخط أو بالتعليق أو بالتساؤل.

من أجل هذا تركت هذه المساحات الشاغرة بين السطور وعلى الهامش لملاحظاتكم وتعليقاتكم. مع علمي بتلك العبارة الفرنسية التي تقول "إعطني سطرا واحدا لأكثر الناس حرصا، وأنا أجد كلمة واحدة يستحق عليها الشنق." إذا كان الأمر كذلك، ومع هذا العدد الهائل من الأسطر في هذا الكتاب، وإذا افترضت جدلا مساندتكم لهذه العبارة، فأنا على يقين أننى سأشنق على الأقل مائة مرة.

يمكنك أن تقرأ هذا الكتاب بسرعة، ولكننى آمل ألا تنتهى منه بسرعة. فسوف يساوى لك الكثير إذا إستوعبته، إذا جعلت منه كتابك الخاص.

منذ قرون عديدة مضت - ١٧٠٠ سنة على وجه التحديد - شرع الملك زوسر في الإعداد لبناء مقبرته التي أراد أن تكون مقبرة تتحدى الزمن. لم يكن هناك أى فرد يستطيع تصميم مقبرة فريدة سوى مهندس عبقرى اسمه: إمحوتب. إبتكر إمحوتب فكرة وضع مصطبة فوق سطح الأرض وأحاط هذه المصطبة بسور طوله أكثر من ميل. وعندما أتى الملك زوسر ليرى العمل في صورته النهائية لم يسر المصطبة لأن السور قد

حجتها. إن رحلة إمحوتب حل هذه المعضلة قد جعلته يكتشف بذور التميز  
بداخله تماما كما إكتشفها دارون وأينشتين وغيرهم كل في مجاله؛ تماما  
كما ستكتشفها أنت من خلال صفحات "كلنا أينشتين".



## من هنا نبدأ

"لو أننا أفرغنا مافى وسعنا كله لأذهلنا أنفسنا."

توماس أديسون

تدور قصة أحد الأفلام السينمائية عميقة المغزى عن شاب من إحدى الولايات الأمريكية. نشأ وترعرع هذا الشاب في أحضان بيئة تقنيات من قطع الحجارة. لقد كانت أولى الأزمات الحقيقية التي كان عليه أن يواجهها هي: هل يستمر في عمل أبائه وأجداده - قطع الحجارة - أم يلتحق بالجامعة. لقد حصل على درجات عالية تمكنه من الالتحاق بالجامعة. وبعد الإختبارات الأولية التي مر بها حصل على أعلى الدرجات.

الأزمة الحقيقية هي أن كل جيرانه كانوا يعملون في تجارة قطع الحجر. مما يعني بالتالى أن الأبناء سوف يسبرون على نهج الآباء. إنه تقليد متبع. ولكي يخرج من هذه الأزمة، في صباح أحد الأيام إصطحب الأب ابنه هذا إلى الجامعة ووقف معه لدقائق في الحرم الجامعى ثم توجهوا للسلام الأمامية في المبنى الإدارى. "بنى، لقد قطعت هذه الحجارة التي تراها أمامك لكي نبني هذه الجامعة." يتذكر الأب مطوقاً بذراعه كتف

إبنه. إستكمل الأب كلامه " .. لكم أنا فخور بهذا الإنجاز، أعتقد أننى أدت خدمة رائعة." أوماً إبنه إليه ثم نظرا إلى بعضهما لبضع ثوان. ثم أردف الأب قائلا: "ولكننى أعمل قاطعا للأحجار وكثيرا ما كنت أشاهدك. فأنت لست قاطعا مثلى، ولا تحاول أن تكون مثلى. بإمكانك أن تكون أى شىء تريده. إكتشف فقط ماذا تحب وماذا تريد، وستصبح مختلفا. بإمكانك الآن أن تقف وتخرج بعيدا عن هذا الزحام المجنون." وهذا بالضبط ما فعله إبنه.

فى مجتمعنا اليوم أعدادا كبيرة من الشباب لا يحققون إمكاناتهم الكامنة. إن إكتشاف الإمكانيات الكامنة والتي عبر عنها هذا العامل العادى فى عبارة بسيطة " إكتشف فقط ماذا تحب وماذا تريد" هى القوة الخركرة لتحقيق التميز. لقد كان أحد المفكرين الأمريكين على حق عندما قال: " إن واحدة من المآسى التى نواجهها فى هذه الحياة أننا نبدد مواردنا الطبيعية، ولكن المأساة المروعة هى أننا نهدر مواردنا البشرية بعدم إستغلالنا لها." ولكن ما الذى يمنع الشباب من إكتشاف ذواتهم؟

فى الوقت الذى يجب على الدولة أن تفيد إلى أقصى حد من مواردها البشرية نرى مؤامرة تحاك ضدهم. إن مؤامرة غير واعية فى مجتمعنا وفى مؤسساتنا تمنع هؤلاء القادة "الكامنين" من الظهور. إن القوى التى حاكت هذه المؤامرة لا تخرج عن عقليات تمجد التنافس على التعاون؛ نظام تعليمى يمجّد التماثل والتشابه ويحارب التنوع؛ مؤسسات تختار

موظفيها على أساس مقاييس تقليدية منها الشهادات والخبرات السابقة.  
دعنا بداية نتبع خيوط هذه المؤامرة.

إن التصادم بين حقوق الأفراد والصالح العام بدد مجهوداتنا في  
إكتشاف الطاقات الكامنة والمعطلة. ففي الخمسينيات والستينيات من  
القرن العشرين حاول قاداتنا أن يجعلوا المجتمع أفضل. وفي السبعينيات  
حاول قاداتنا أن يجعلوا الفرد أفضل. وفي الثمانينيات والتسعينيات تبدو  
الرؤية غير واضحة لى: أيهما يجب أن يكون الأفضل أم كليهما معا.

إن صبية الإنفتاح في السبعينيات وأوائل الثمانينيات قد أرسوا قواعد  
اللعبة لسنوات عديدة تالية. فقواعد اللعبة والتي أرساها عصر الإنفتاح  
تقوم على الأنانية المفرطة. أنانية تعبر عن نفسها في إحتضان أى رؤية غير  
الرؤية الجماعية — إن كانت هناك أساسا رؤية. رؤية — إن جاز التعبير—  
تستبعد إمكانية التضحية بالقليل اليوم لكسب شيء أفضل في الغد.

ونتيجة لعدم الرغبة في التضحية هو عدم الرغبة في التعاون. لقد كان  
إسم اللعبة وما يزال التنافس. ففي سوق العمل، نجد الكثير من المديرين  
والمحترفين يعملون بعقلية التنافس.؛ غير مدركين لإسم اللعبة في العصر  
الجديد وهى التميز. فالتنافس فى الحقيقة واحد من الحواجز والعوائق  
الرئيسية للأداء المتميز. فلكى تنافس يعنى أن تجرى فى نفس السباق؛ أن  
تعمل أساسا نفس الأشياء التى يقوم بها كل فرد. ويعنى التنافس أيضا "  
الفوز بتقطيع أوصال الآخرين وعلى أنقاضهم." لقد أصبحت المنافسة

هدفاً في حد ذاتها. والنتيجة أن المنافسة أصبحت تشبّت للقوى التي من المفترض أن تكون مركزة. فالواقع أننا لتنافس ضد نظرائنا في العمل وضد رؤسائنا وموظفينا وتقريباً كل فرد آخر في مجالنا أو في نفس صناعتنا.

ففي مثل هذه البيئة التنافسية تنمو بذور الريبة والقلق. فكل فرد لا يعتبر منافسيه خارج البيت ولكن في الداخل أيضاً. فيشعر كل فرد بأن منافسيه هم أحياناً أعضاء فريقه. إنه ينظر دائماً على أهم يريدون مكانه ويطمعون في الترقية التي سينالها ويسلبون مجده المأمول. والنتيجة: نكون دائماً متشككين وجاهزين في أي وقت لكي ندافع بضراوة عن موقعنا في العمل موصدين بكل السبل محاولات الآخرين لكي يتعدونا. في مثل هذا الجو تنعدم الثقة وتقل جداً - بل تندثر - فرص الإبداع. كيف بالله عليكم، في بيئة مثل هذه، تنمو قيم مثل الثقة وروح الفريق والتمكين إلى آخر هذه الإصطلاحات التي يلهج بها أسانذة الإدارة في مجتمعاتنا.

ففي الشركات تستمر نفس قواعد اللعبة. فإذا ما تقدمت للحصول على عمل فإن السيناريو يكون معروفاً مسبقاً. تقوم بـ عمل إستمارة ثم بعد ذلك يقوم شخص ما بالشركة لعمل مقابلة معك. يسعى هذا الشخص من خلال المقابلة معك أن يعرف أنواع الشركات التي كنت تعمل بها سابقاً: هل كانت شركات "جيدة"، "ناجحة"؟ ما هي الوظائف التي قمت بها، ما هي الفترة التي قضيتها في كل شركة؟ من هم المشرفون عليك



وماهى أرقام تليفوناتهم؟ .. بالمناسبة كم سنة قضيتها بالمدرسة؟.. كما أرى أمامى إنت حاصل على ماجستير: الرسالة كانت عن إيه؟. كما نرى فالإختيار يقوم أساسا على الشهادات والمؤهلات. ويعد هذا ثمرة طبيعية لنظام التعليم لدينا.

فالنظام التعليمى القائم قد منع بدون قصد المواهب من الظهور. فالنظام التعليمى يقوم أساسا على الحشو والتركيز على نوع معين من أنواع الذكاء - الذكاء الذهنى. إنه نظام يقوم على تمجيد التماثل وتشجيع أنصاف المواهب. إن أفضل وصف سمعته أو قرأته ماعبر عنه أحد رجال الفكر وهو أن التعليم الحالى أصبح "تعلينا" وليس تعليما.

إن إدراك اليابان لحقائق العصر الذى نعيش فيه هو ما جعلها تحقق السبق فى السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين. إن العزلة التى فرضت على اليابان لمدة ثلاثة قرون كانت حافزا لها لتعويض الكثير مما فاتها من جهل وضيق أفق. لقد أدركت حقائق العصر الذى تعيش فيه؛ عرفت أن المعرفة أهم من التسلح والثروة؛ وأن رأس المال البشرى يفوق أى رأس مال آخر. ولعقود عديدة ظل أطفالها يذهبون إلى مدارس خاصة بعد ساعات الدراسة العادية لتحسين نتائجهم الدراسية. لقد أمضت الأمة اليابانية كلها ساعات إضافية لتنمية قاعدة معرفتها التى أصبحت حجر الأساس فى إزدهارها الإقتصادى لعقود عديدة. والإحصاءات تقول أن الشعب اليابانى أكبر قارئ لصحف العالم. أكثر

الشعوب شغفا بالرحلات والسفر.. والأكثر إهتماما بمعرفة طبائع وسلوكيات الشعوب الأخرى.. وربما يرجع السبب في نجاح المنتجات اليابانية وتشعب قنواتها التسويقية في جميع أنحاء العالم، وخصوصا سوق الولايات المتحدة الشديدة التنافس، إلى دراسة اليابانيين لطبيعة كل سوق يدخلوه.

إن عصر المعلومات يفرض علينا وضع قواعد جديدة للعبة. فقواعد العصر الصناعي التي كانت تقوم على المنافسة والتماثل أصبحت الآن في عصر المعلومات لا قيمة لها. إن التحدي الذي يواجهه العالم كله - ويلح علينا نحن بشدة - هو تحدي التنوع.. فإذا مانظرنا إلى اليابان مثلا نجد أنها تتعرض الآن لمشاكل سببها الرئيسي هو التماثل. فقد عاش المجتمع الياباني طويلا وهو يعتقد أن التماثل فضيلة.. وحاليا يواجه نظامه التعليمي مشاكل قاسية بسبب مناهجه التي تعمل على كبت الإبداع وتمجيد التماثل والتشابه. تماما كما هو الحال في مجتمعاتنا ككل سواء كان على مستوى التعليم أو المؤسسات. ينبغي أن يكون التركيز الضخم والمتزايد على الفروق الفردية، على أنواع كثيرة من الموهبة، على الطرق المتنوعة - وما أكثر تنوعها - والتي يمكن بواسطتها أن تتفجر الطاقات الكامنة. لقد أصاب الكاتب الأمريكي عندما قال "بإمكان آلة واحدة أن تقوم بعمل ٥٠ من العمال العاديين. ولكن ليس هناك آلة واحدة بإمكانها أن تقوم بعمل عامل واحد غير عادي." إن العامل

التميز أو "الغير عادى" هو ماسوف يصنع الفرق فى المجتمع كله. ففى عصر المعلومات، التميز هو ماسوف يصنع الفرق. إذا أردنا أن نوجز قواعد اللعبة التى يجب إرساؤها فى المجتمع ككل بما فيها المؤسسات والنظام التعليمى فيجب أن يكون هدفها الوحيد هو التميز.

إن التميز وإحداث الاختلاف لا يعترفون بالتنافس مرادفاً أو حتى بديلاً. فالتميز والتنافس نقيضان. فلكى تميز يعنى أن تصل لأبعد مما وصل إليه الآخرون، أن تحدث إختلافاً، أو أن تسمو على الآخرين أو أن "تخرج بعيداً عن هذا الزحام المجنون" - كما نصح الأب لابنه. فمعناها أن تجربى فى سباقك الخاص - سواء كفرد ، كفريق، أو كمنظمة. فكما قال الأب لابنه: "إكتشف فقط ماذا تحب وماذا تريد وستصبح مختلفاً". إن إكتشاف الفرد لقدراته الكامنة يجعله يسعى إلى التميز. فالقدرات الكامنة بداخلنا تشبه تماماً المادة الخام فى ليونتها وطواغيتها. فلكى تميز، يجب أن تعمل بأقصى حد لإكتشاف وتوجيه إمكاناتك وطاقاتك طول الوقت مهما أعاقك أى شىء سواء كانت ضغوط أو تغيرات البيئة الخارجية.

فالقيادة يتأون بأنفسهم عن المنافسة. إن غايتهم الوحيدة هى إكتشاف ذاتهم والوصول إلى القدرات الكامنة بداخلهم. إنهم يدركون أن رحلة الإستكشاف التى يقومون بها داخل نفوسهم للبحث عن

مواضع تميزهم ليست مستحيلة. فلقد وصل الإنسان — هكذا يتحاورون— إلى آفاق فسيحة وبعيدة في هذا الكون. ألم يصل الإنسان إلى المريخ، فلم لا يصل إلى أعماق ذاته. إن هؤلاء القادة يعطون جل إهتمامهم وكل وقتهم لاستخراج أفضل ما عندهم وصقله دون تضييع دقيقة في "تقطيع أوصال الآخرين" أو المنافسة على حصة في السوق.

في مواجهة التغيير نجد التمييز والمتنافسين يسلكون مسالك مختلفة. فعندما تأتي رياح التغيير لنجد القادة التمييزين يسألون: كيف يمكنني أن أحول هذا التغيير لفرصة مثمرة، لتحديد جديد أو على الأقل تجربة جديدة؟ وعلى الطرف الآخر نجد دعاة التنافس يقلقون ويتساءلون كيف أذافع عن مكائتي وأمنع الآخرين من إحراز تقدم؟

إنه لمن الجدير أن تلقى نظرة فاحصة على نفسك وعلى منظمتك وتساءل: هل أكرس نفسي للمنافسة أم التميز؟ ستذكر دائما أنه ليس بإمكانك أن تجمع بين الإثنين.

إن السر — بل الحقيقة — وراء نجاح شركة مايكروسوفت هو التميز. فبيل جيتس — أغنى أغنياء العالم — هو عقل يعشق التميز ويبغض المنافسة. لننظر كيف يختار موظفين جدد في شركة مايكروسوفت.

عندما تدخل لعمل "المقابلة" تجد أنك تمر في الواقع بست مقابلات مع أناس مختلفين — في مستويات إدارية مختلفة. وعندما تجتاز المقابلات الست يمر بجانبك شاب مرتدى تي شيرت — نحيف الجسم ومرتديا

نظارته الطبية. سيقدم نفسه إليك قائلاً ببساطة مرحبا بك إسمى ييل جيتس. نعم، لاتندهش. فييل جيتس مثل الكثير من الأشخاص الذين يقودون منظماتهم، يحبون أن يشتركوا في عملية إختيار وتوظيف المواهب. يقوم ييل بسؤالك الأسئلة التالية: " ماالذى يثيرك؟". لست متأكدا تماما كيف تجيب على سؤال مثل هذا؛ على الرغم أن هناك أكثر من جواب يمر بذهنك الآن. ثم، " ماهى كمية المياه التى تتجمع فى فـر المسيسى كل يوم؟" إنك الآن تتصب عرقا، لابس. وفى النهاية، "هل عملت لدى شركة أعلنت إفلاسها بعد ذلك أو فشلت وأغلقت أبوابها؟". ماالذى يريد أن يصل إليه؟ هل يريد أن يسأل ماإذا كنت فاشلا أو فشلت قبل ذلك؟ هل يجب أن أقول لا. أجب أن تخبره بالحقيقة عندما كنت تعمل منذ سبع سنوات فى شركة كمبيوتر قضيت بها عاما ثم أعلنت إفلاسها بعد ذلك؟

بالنسبة للسؤال الأول والثانى، فالإجابة لاهم. إن مايهم هو رد فعلك وماتظهره شخصيتك عندما تجيب على الأسئلة. "ماذا يثيرك" تكشف الكثير عن رغبتك وشخصيتك. " ماهى كمية المياه..؟" سئلت لتبين مدى قدرتك على الإستجابة لسؤال غير متوقع. والسؤال الثالث هو عن أصولك (خبراتك). ماهى أصولك؟ خبراتك عندما عملت فى شركة فشلت فى وقت ما أثناء عملك.

هنا بل جيتس بنفسه يتحدث عن هذه الأصول:

"أن تكون في شركة ناجحة شيء سهل. ولكن عندما تفشل فأنت تكون مرغما على التفكير بطريقة مبتكرة ومبدعة، تصل بها إلى أعماق أعماقك وتفكر. ففي الشركات الخاسرة يجب عليك دائما أن تناقش افتراضاتك. أنا أريد الذين يعملون معي أن يكونوا قد مروا بعملية مثل هذه. تلك هي أسس الاختيار التي قد تدف في النهاية إلى التميز وليس التنافس. إن "عقلية الوفرة" هي نتاج إيجابي للسعي نحو التميز. ففي كتابه الرائع "العادات السبع لأكثر الناس فعالية" يشير ستيفن كوفي إلى أن المجتمع الذي تقوم دعائمه على التنافس ولا شيء غيره يفرز دائما مديرين ولا يفرز قادة. ففي بيئة التنافس، تسيطر "عقلية الندرة" على المجموع. فعقلية الندرة تؤمن بأنه ليس هناك ما يكفي الكل؛ وأنه يجب أن تستأسد وإلا قتل تلك الذئاب إلى آخر العبارات التي يرددتها عبدة الذات. أما "عقلية الوفرة"، في المقابل فهي تؤمن بأن هناك الكثير من الموارد الطبيعية والبشرية التي لم تكتشف بعد؛ وبأن نجاح أحد الأشخاص لا يتطلب فشل الآخرين. فلماذا، هكذا يتساءلون، لا ننجح معا؟ إن القادة هم تجسيد لعقلية الوفرة.

إن أهم نصيحة من الممكن أن نعطيها، على أبواب هذا القرن الجديد، للموظفين والمديرين في الشركات هي أن يعودوا إلى المدرسة لا أقصد بهذا الفصل الدراسي التقليدي. ولكن النظر إلى الحياة كسعي متواصل نحو التعلم والتدريب. يجب التخطيط لاستثمار ساعات كل

أسبوع وربما يوم أو يومين كل شهر لشيء سوى التدريب المكثف والتعليم وتطوير القدرات للإستمرار في التعلم. إنه لمن الخطأ القول بأن المدارس قد إنتهت بمجرد إنتهاءنا من الدراسة.

إن قواعد اللعبة الجديدة تطول نظام التعليم الحالي. فالتركيز على الذكاء الذهني قد ولد لدى أفراد المجتمع فضيلة التماثل. يجب علينا أن نعيد التفكير في إستغلال الأنواع المختلفة للذكاء. ففي أحد دراساته، طور هاورد جاردنر أستاذ التعليم بجامعة هارفارد فكرة الذكاء المتعدد وذلك بعد عقود من البحث الدقيق. حيث يؤكد أن هناك سبعة أنواع من الذكاء.. كلهم جميعا متساوين تقريبا: الذكاء الذهني، الذكاء الصوتي، الذكاء الفراغي، الذكاء الموسيقى، الذكاء الحركي، الذكاء الإتصالي، والذكاء الداخلي. المشكلة كما يوضح هذا البروفيسور هي أننا نعطي كل جهدنا معظم الوقت لنوع واحد من الذكاء - ذاك الذي يركز عليه نظام التعليم لدينا - وهو الذكاء الذهني أو الحسابي. والنتيجة النهائية: أننا ندير ظهورنا لما لا يقل عن ٨٥% من طاقاتنا الكامنة. هل هناك هدر للطاقات البشرية أكثر من هذا؟

إن القادة هم الذين يعتنقون مفهوم الأفراد. يبدأ هذا الإعتناق بفهم التنوع الذي لدى الناس من مواهب وملكات خاصة ومهارات. فكل فرد في نظر القائد نسيج وحده؛ يحمل بداخله تفرد وتميز مطلق. فالقائد يرى دائما الضرورة الملحة لإكتشاف قدرات العامل العادي وتطويرها؛

فهذه القدرات هي الطاقة الفعالة التي تعتمد عليها حقيقة روح الإنتاج.  
إن تحرير الطاقات الكامنة لدى الناس هي الشغل الشاغل للقادة.  
إن تنمية مواهب الأفراد وتحرير إمكاناتهم الكامنة هي المؤشر الحقيقي  
لنمو مجتمع من المجتمعات. فالقدرات التي لا تستغل والتي لا يعبر عنها  
كما ينبغي هي في رأي السبب الرئيسى لحالات الإحباط والقلق  
والإضطراب التي يروج بها مجتمعنا الآن.  
" شئ ما لحجبه وهو ما يجعلنا ضعافا " هكذا يقول روبرت فروست  
حتى نكتشف أن هذا الشئ هو أنفسنا. " إننى مؤمن بأن " هذا الشئ "   
الذى يقصده فروست يشير إلى الطاقات الكامنة لدينا التي لم تستخرج  
بعد.

من هنا نبدأ، عندما نؤمن بضرورة تحرير طاقاتنا الكامنة وتوجيهها  
التوجيه الأمثل.



## ألف مبروك يارجاله

"إن الرسالة بدون رؤية هي كد وشقاء؛  
والرؤية بدون رسالة وهم مطبق؛  
أما الرسالة مع الرؤية فهي الطريق إلى النصر."  
توم رودل

في أمسية من أمسيات الصيف قبل الماضي روى لنا أحد الأصدقاء هذه  
القصة الواقعية :

عندما كان يلعب في أحد فرق الدرجة الثانية لكرة القدم ولم يتبق لفريقه  
غير مباراتين للصعود إلى دوري الدرجة الأولى. إجتمع بهم المدرب في  
حجرة خلع الملابس وأوضح قائلاً:

"شوفوا يارجاله، الماتشين الجايين دول أهم ماتشات في حياتنا. النهاردة  
رئيس النادي قعد معايا وعرفني على واحد ويقول إنه المدير الفني لأن  
الماتشين الجايين محتاجين خير. الغريبة يارجاله إن المدير الفني ده وهو  
بيتكلم معايا قال حاجات غريبة قوى وكلمات فارغة ذى: الرؤية، روح  
الفريق، الالتزام، الإستقامة، التحفيز، الرسالة التي يجب أن يجتمع عليها  
كل الفريق، التجديد.. وحاجات تانية غريبة. باختصار، أنا ماتكلمتش

وقلت لرئيس النادي أنا مايجبش حد يتدخل فى إختصاصاتى فقال لى الرئيس: " ده مش منافس لك؛ فالمدير الفنى مخطط وأنت منفذ". المهم أنا ما بكلش من الكلام ده وأصريت على إنى لازم أبقي الكل فى الكل ويعدين حاسبون فى الآخر. المهم الرئيس وافق. لازم تعرفوا يارجاله إن العلم فى الراس مش فى الكراس. " وصمت قليلا ليرى آثار كلامه على لاعبيه ثم إستطرد: " أنا عارف إن كل واحد منكم بالصلاة على النبى مش محتاج لأى خطة لأنكم بالصلاة على النبى فاهمين كورة كويس قوى. بس أهم حاجة دلوقتى وقبل مابدأ التدريب نقرا الفاتحة. " بإمكاننا أن نستنتج النتيجة. حسنا: ٢/٠ لصالح الفريق الآخر.

هذه التجربة القاسية زعزعت الثقة فى نفوس اللاعبين وإن لم تكن كذلك فى نفس مدربهم. فما حدث بعد المباراة كان عبارة عن مشادة كلامية بين كابتن الفريق والمدرب، حيث قال الكابتن للمدرب: "إزاي بس نكسب وإحنا مالعناش بخطة. كل اللى عملناه إن إحنا أرينا الفاتحة. "

مرت لحظات صمت ثقيلة ثم صاح المدرب: "يارجاله إحنا لسه أدامنا الفرصة فى الماتش الجاى وإن شاء الله لما نكسب سنصعد للدورى الممتاز ونلاعب الأهلى والزمالك ونغلبهم إن شاء الله. "

ذهب إلى السورة ورسم عليها بالطباشير مرميين متقابلين والإثنين وعشرين لاعبا وبدأ فى الشرح:

"شوفوا يارجالة الخطئة هي كالتالى: شوف ياسعيد - وأشار إلى حارس المرمى - إنت تلعب الكورة إيد ورجل وتحاول توصلها لبعد نص الملعب (واشار إلى السبورة) حيوقفها أحمد على رجله (طبعاً ياأحمد إنت أحسن واحد يوقف الكورة) وتفتح بيها على الونج اليمين وتلعبها عرضية عشان يقابلها حسن براسه زى الصاروخ فى الزاوية اليمنى البعيدة. ده الجون الأول. فيه فيه يارجاله. طبعاً إحنا بعد الجون ده مش المفروض ندافع لأن التعادل مش فى صالحنا. فى الشوط التانى بقى عماد يمسك نصف الملعب كويس ويحاول دايماً يدخل من النص ومايحاولش يلعب على الأجانب. ليه؟ (وتمر فترة صمت) عشان المدرب بتاعهم حيقلوهم بين الشوتين إنهم يخلوا بالهم من الأجانب لأن الجون بتاعنا جـه من الجنب. المهم: إنت ياإبراهيم تسلم لعماد الكورة فى نص الملعب. إنت بقى ياعمدة تموه وتعمل إنك حتلعب الكورة لأحمد على الونج اليمين وتدخل بالكورة وتخترق دفاعهم وترقص طبعاً أنا مش حاقولك ترقص إزاي لأنك أستاذ فى الترقيص وتلعبها على خط التمتاشر لأشرف عشان يشوطها بشماله صاروخ على شمال الجون. ده الجون التانى. ألف مبروك يارجاله."

ويبدأ الواقع العملى والأليم والنتيجة مروعة: ٧ - صفر لصالح الفريق الآخر.

في الرياضة، في الأسرة، في المؤسسات والشركات، لا يكفي إقناع التابعين بكيفية النجاح والفوز بل يجب قبل هذا إستشارتهم بالإجابة عن هذين السؤالين: لماذا يجب أن نحقق النجاح والفوز؟ وما هو بالضبط ما نريده لتحقيق ذلك؟

بالعودة إلى القصة السابقة، فهذا المدرب المزعوم ليس باستطاعته إقناع لاعبيه بكيف يتم تحقيق الفوز. على الرغم أن ذلك من صميم تخصصه. فمستوليته تتركز حول تحقيقه للنظرة قصيرة الأجل - وهو الفوز في المبارتين. ولكن ماذا عن رؤيته لهذا الفريق في المستقبل؟ ماهي الرسالة التي يجب أن يضعها الكل نصب اعينهم لتحقيقها؟

من هنا يأتي دور المدير الفني. إنه الشخص الوحيد الذي بإمكانه رسم معالم المستقبل للفريق. إنه المسؤول عن تحديد وتعريف الرسالة التي يجب أن يجمع عليها جميع أفراد الفريق. ولا يستثنى من ذلك المدرب. فعندما يتعلق الأمر بالرسالة، فالمدير الفني يعرف بالتأكيد عن ماذا يتكلم: هدف وغرض نبيل يستحق الحرب من أجله؟ هذا الهدف من شأنه أنه يعطى معنى للحياة والعمل. بعد أن يتم وضع هذا الهدف الجدير بالعناء تصبح الأرض ممهدة بعد ذلك لإنبات بذور الرؤية التي تحدد بالضبط ماذا نريد، وكيف نحول أحلامنا إلى أهداف لكي نقضى حياتنا بالطريقة التي نرغبها. وهذه الرغبة في خلق رؤية جديدة يتوقف على

مدى إيمان المدير الفني باكتشاف وإستغلال الطاقة الكامنة والمعطلة لدى أفراد فريقه. المدير الفني، إذا، هو القائد. والمدرّب هو المدير.

ولكن ماهو الفرق بين القائد والمدير؟

الفرق فيما أرى هو الفرق بين من يتحكم في الظروف ومن يستسلم لها؛ من يطورها ومن يصبح أسيراً لها.

فالمدير يقوم بمهمة الإشراف والإدارة أما القائد فيبدع.

المدير يبقى ويحافظ على الأوضاع الراهنة أما القائد فيطور.

المدير يشغله الشاغل التركيز على النظم والهياكل داخل منظّمته؛ أما القائد فيركز جل إهتمامه على الناس ورأس المال البشرى.

المدير هدفه التحكم، أما القائد فهدفه بث الثقة في النفوس.

المدير يقبل الوضع الراهن أما القائد فيتحداه.

المدير واقعى، القائد مثالى.

المدير يسأل كيف أما القائد فيسأل لماذا.

في حين أن المدير يهتم بالحد الأدنى نجد أن القائد يرقى بناظريه إلى الأفق.

في سعيه لمعرفة الحقيقة والواقع، نرى المدير يعتمد على العقل والمنطق ذوى الطرق التحليلية إلى الحقيقة. ولهذا يستطيع أن يدرك الفوارق بين الأشياء، وليس باستطاعته أن يرى وجوه الشبه بينها. فمعرفته للحقيقة جزئية.

أما القائد فيعتمد على ملكة الخيال التي تمكنه من التركيب بدلا من التحليل، أى ملاحظة وجوه الشبه بدلا من ملاحظة وجوه الاختلاف؛ تمكنه من رؤية الوحدة بين الأشياء بدلا من الفرقة بينها. فمعرفة للحقيقة كلية.

المدير، إذا، عالم أما القائد ففيلسوف. وليس باستطاعة أى منهما الإستغناء عن الآخر؛ فكما أن الفلسفة بغير علم عاجزة، فالقائد بدون مدير خلفه عاجز؛ وكما أن العلم بغير فلسفة لا يصبح عاجزا فقط بل محزنا أيضا ومدمرا فكذلك المدير بغير قائد: العجز والدمار بعينه. يتبع المدير نقل ما يتعلمه بدافع الحفظ والتقرير.

أما القائد فالتعلم عنده يعنى الرغبة المتقدمة للمعرفة والإلتفات إلى جوهر الأشياء وروحها لا مظهرها وأعراضها. ولهذا، فالتعلم، كما يؤمن به القائد، ينحو إلى فهم الآخرين والتعاطف الوجداني معهم. فالتعليم، كما يقال، يتجانس ويتشابه؛ أما التعلم، من ناحية أخرى، يحرر.

الإدارة يشغلها الحد الأدنى: كيف يمكن إنجاز أشياء محددة؟ أما القيادة فتتعامل مع الحد الأقصى: ما هى الأشياء التي أريد إنجازها؟

في كلمات فيلسوف الإدارة بيتر دراكر: "الإدارة هى عمل الأشياء بطريقة صواب؛ القيادة هى عمل الأشياء الصواب".

وفي كتابه "العادات السبع لأكثر الرجال فعالية"، يشير ستيفن كوفي إلى أن الإدارة هي الكفاءة في تسليق سلم النجاح؛ أما القيادة فتحدد ما إذا كان هذا السلم يستند على الحائط الصحيح أم لا.

ففى الشركات، هناك من يقوم بعمل الأشياء بطريقة صواب ولكن هل تم تأكدهم من أن هذه هي الأشياء الصواب. فواحد من مفاتيح الفعالية لدى أى شركة هو أن تجد أولئك اللذين يتعلمون القيام بعمل الأشياء بطريقة صواب؛ ولكن ماهو أكثر أهمية وفعالية هو أن تجد أولئك اللذين سيتعلمون القيام بعمل الأشياء الصواب. فعلى سبيل المثال، يحرص رجال البيع على تعلم كيفية القيام بتقديم عرض متقن وجيد لمنتجاتهم والذي بدوره يعتبر "عمل الأشياء بطريقة صواب". ولكن الأكثر فعالية هو مدى قدرة رجال البيع في إقناع عملائهم بشراء المنتج أو التعاون للبدء في العمل \_ وهذا هو "عمل الأشياء الصواب".

يجب أن تقود لا أن تدير: فالإختلاف جوهري بين الإثنين.

فكثير من المؤسسات تدار بطريقة جيدة ولكنها تقاد بطريقة سيئة للغاية. ربما تتفوق هذه المؤسسات في قدرتها على التعامل مع الروتين اليومي ولكن هل يتبادر إلى ذهنهم هذا التساؤل: ما إذا كان هذا الروتين يجب القيام به أم لا. فكل منا، كل يوم، يجد نفسه منغمسا في مشاكل روتينية لأنها من أيسر الأشياء التي بالإمكان القيام بها. في حين أننا نتردد في إقتحام المشاكل الجديدة بالحل. والنتيجة المنطقية هي أن العمل الروتيني

يطرد العمل الغيروي ويحقق حتى الموت كل تخطيط إبداعى وكل تغيير ضرورى فى أى مؤسسة.

من هنا يجب أن يكون الرئيس فى أى مؤسسة ذو تفكير تجريدى. وهذا شىء أكثر من مجرد كونه "رجل أفكار". أى أن يكون قائدا مقداما فى رؤيته؛ يقضى معظم وقته مفكرا فى القوى التى من الممكن أن تؤثر فى مصير مؤسسته. ومن بين هذه القوى ولاشك آلة البيروقراطية التى من شأنها تقويض قوى وطاقات المديرين- ناهيك عن روح المبادرة لديهم. ومن بين هذه القوى أيضا كت روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة. فالقائد يحفز الجميع على المخاطرة وتقبل الأخطاء.

ومن بين هذه القوى: إنعدام الفاعلية. فالقائد لا يخفى عليه أن الفاعلية على ارتباط وثيق بالرؤية المشتركة لجميع أفراد المؤسسة. ماأقصده بالرؤية المشتركة هى مجموعة المبادئ والقيم التى يتفق الجميع على الالتزام بها لتحقيق الهدف المرجو: ماذا نريد. فعندما تبلغ الفاعلية أقصاها فهذا لأن الجميع يعرفون بالضبط ماذا يريدون. وعلى العكس، تنحدر الفاعلية إلى أدنى مستوياتها عندما لا يكون واضحا أمام أعين الجميع ماذا يريدون.

فى الأسرة كما فى المؤسسات: الرؤية المشتركة. فعندما يرغب قائد الأسرة فى خلق رؤية مشتركة لجميع أفراد أسرته فهذا تصريح منه بإيمانه



بالقدرات الكامنة لكل فرد ورغبته الصادقة في إستغلالها وتسخيرها لخير الأسرة.

إن مانراه الآن من مشاكل عائلية وتفسخ في المبادئ داخل الأسر ومن تبدل في القيم يرجع أساسا إلى أن الأب- باعتباره القائد- غالبا مايقع في فخ النموذج الإدارى بدلا من أن يتقن النموذج القيادى. فالنموذج الإدارى بكل مايشمله من السيطرة والتحكم والنظام والإجراءات من شأنه أن يحكم الأسرة ويقيّد حرية أفرادها ومن ثم روح التعاون بينهم.

أما النموذج القيادى بكل مايتويّه من إهتمام بالقيم والمبادئ التى يجب أن يتحلّى بها الجميع، والحب، الرؤية، الإحساس بالأسرة، الإستقامة التى يجب أن تتوفر بداية في القائد حتى تنتقل تلقائيا إلى التابعين.

عندما نلقى بنظرة سريعة على واقعنا الفعلى نجد أن القيادة كثيرا ماانفتقدتها في حياتنا الشخصية. فنحن ندير بفاعلية: نضع ولتحقق اهدافنا والذي بدوره يعنى "فعل الأشياء بطريقة صواب". قبل أن نسأل أنفسنا: هل هذه الأهداف تتفق وتتسق مع مبادئنا وقيمنا؟- "فعل الأشياء الصواب".

مما لاشك فيه أن القيادة، كما ذكرت في مقدمة كتابي وأكررها لأهميتها، مفهوم صعب الإدراك لدرجة أنه أحيانا مايكتشفه الغموض

والإجمام. فليست هناك - مثل الإدارة - مجموعة من القواعد أو الصيغ للقادة حتى يتبعوها. هناك فقط إرشادات ومفاهيم وافكار ومعاني مجمدة ولهذا ففن قيادة الناس من الصعب إتقانه وتعليمه. مما يدعوا إلى الحاجة الملحة للنموذج والقذوة. فالقيادة ليست سوى مثل عليا. فكما يقول أرسطو في علم الأخلاق: " إذا أردت أن تفهم الفضيلة، لاحظ سلوك ذوى الفضيلة."

في تصورى أن هذه المقولة تنطبق أيضا على القيادة: إذا أردت أن تفهم القيادة، لاحظ سلوك القادة.

إذا لم يسع المدير في شركته، الأب في أسرته، المدرب في فريقه من الآن بضرورة قيادة رعيته بدلا من إدارتها وإلى إطلاق طاقاتهم بدلا من كبجها وإلى إعتبارهم مغانم وليست مغارم، مقتنيات وليست ديون فلن تؤول صلاحياتهم ونفوذهم إن عاجلا أو آجلا لشيء؛ وذلك لأنهم سيعانون من التصدع ومايقبىه من إهمار.

## ولم لأحب نفسي أولا ؟!

"إذا كان بوسعك أن تحب فإن بوسعك أن تفعل أى شىء"  
أنطون تشيكوف

فى واحدة من إحدى رحلاته عبر المدن البريطانية، وأثناء مروره على كنيسة فى مراحل بنائها الأولية تصادف وأن إستوقفه مشاهد عامل يضع بثوذة وصبر نافذ حجرا فوق آخر. إندهش هذا المسافر من منظر العامل لعمله هذا الشىء الروتينى بمنتهى الدقة والإهتمام والحب. تقدم المسافر من العامل وسأله بتفحص: "لماذا كل هذا الألم الذى تتكبده فى وضع هذه الأحجار القذرة فوق بعضها؟"

أجاب العامل مبتسما: "سيدى، أنا لأضع أحجارا، بل أبنى كنيسة." عندئذ تركه المسافر متعجبا ثم قال لنفسه: "فى وجود عامل كهذا، سيطر هذا المبنى راسخا وشاهقا لألف سنة!"

إذا سألت هؤلاء عن الحب فسوف يجيبوك بأشياء مختلفة: الرسام، السياسى، الشاعر، الفيلسوف، عامل البناء، ورجل الأعمال. فأنت فى كل الأحوال ستجد معنى مختلف. فإذا سألت الرسام فسيجيبك الرسام الفرنسى رينوار: "الحب هو ما يجعل الألم يمضى ويزول؛ أما المتعة وخلق

الجمال فيبقى." وإذا سألت أديبا مثل تشارلز ديكنز فسيجيبك: "إن الحب فقط هو الذى يحرك هذا العالم". .. أما السياسى الداهية الرئيس أنور السادات فيجيب فى كتابه "البحث عن الذات":

"هذا مايجب على أدعو دائما إلى الحب.. فهو المظلة التى تحمى الإنسان من كل الأزمات.. كل من عرفه لن يعرف الجذب بل النماء والإزدهار لأن الحب عطاء والعطاء دائما يبنى.."

بعد أن ألقى أحد رجال الأعمال بأمريكا كلمته فى مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، بدأ فى تلقى الأسئلة من الطلبة. وكان من الأسئلة السؤال التالى: "ماهى أسرار نجاحك؟ أجاب: "الحب". وهذا العامل الذى أجاب بمنتهى البساطة ومنتهى الروعة: إنه يجب مايقوم بعمله.

المعنى عندى أن هؤلاء جميعا يجتمعوا على أنه لكى تتميز وتبرع فى شىء فيجب بداية أن تحبه؛ أن تضع هذا الحب فى ما تقوم بإنجازه؛ أن تضع قلبك فيما تقوم بعمله؛ أيا ما كان نوع هذا العمل. فالحب هو هذا المزيج الرائع من الشغف والحمية والإهتمام والولاء والعمل الجماعى وأشياء أخرى كثيرة يتم القيام بها بدقة ومهارة.

من الواضح إذا أنه يجب أن نشعر بالحب داخل نفوسنا قبل أن نمنحه لأى شىء أو أى فرد. فإذا لم يكن هناك إحساس عميق ومتأصل بهذه القيمة داخلنا، فليس لدينا مانعطينه أو نشارك به الآخرين. صحيح أنه

من الممكن أن نحتاج إلى الآخرين، أن نعتمد عليهم، أن نفتش عن الأمان بداخلهم ولكن ليس بإمكاننا أن نشارك أو نعطي عاطفة لأى منهم إذا لم تكن هذه العاطفة مستقرة بداخلنا.

هناك تعريفات وتفسيرات عديدة للحب. فدائما ما ننظر إلى الحب على أنه قبول غير مشروط. فالحب لا يقوم بطرح أسئلة؛ فهو لا يعط ولا يتطلب، لا يقارن ولا يقيس. الحب هو "التحرر من الخوف"

هذا التعريف الأخير هو المفتاح لمشاكل كثيرة تمنعنا من التعبير عن الحب أو ممارسته. فالخوف يمنعنا من أن نحب ويمنعنا من أن نعبر عن حنا. ولكن كيف بإمكاننا أن نتحرر من هذا الخوف القاتل؟

بنظرة شاملة على مجتمعنا، يمكننا إلى الإشارة إلى ثلاثة مخاوف، باستثناء الخوف من الموت والذي بدوره يعد من أعظم المخاوف بين ضعاف الإيمان، وهى:

*الخوف من الرفض: الإحساس الكئيب بأنك أحمق وفاشل في نظر وحضور الآخرين.*

*الخوف من التغيير: في التحرر من التقاليد والأعراف البالية؛ التخلص من الوهم، التميز، إستكشاف آفاق جديدة، التخلص من قناع الأمان المصطنع.*

*الخوف من النجاح: في التعبير عن الذنب والرغبة الطبيعية في إرضاء ذواتنا.*

ولكى نصل إلى حقيقة هذا الخوف دعنا نبحث أصوله ومراحلته الأولى؛  
فكما يقول سقراط: "إذا أردت أن تفهم حقيقة شىء ما فعليك أن  
تبحث نشأته وتطوره."

لنبدأ بالخوف من الرفض. يبدأ بذور هذا الحب مبكراً في الطفولة  
عندما نسطدم بأول "لا" وذلك في طريق سعيها الحثيث لاكتشاف  
وإشباع إحتياجاتنا. فيرجع الخوف من الرفض إلى الإنتقادات المبكرة  
التي نتلقاها من والدينا، أفراد أسرنا، ثم تمتد إلى مدرسينا ومنها إلى  
أندادنا. فالآباء يرتكبون الأخطاء التقليدية في تربية ابنائهم بقولهم "واد  
خايب" أو بنت "مهملة" وبالفعل "لو ماسمعتش الكلام حخلى العفريت  
ييجى وياكلك". وعندما يصل الطفل لعمر الدراسة يحصل هذه الكلمات  
من الآباء والزملاء أينما ذهب: "مايفهمش حاجة"، "كسلان"، "مش  
نافع"..  
الخ.

الخوف إذا مخفز سلبى يعمل على الكبح والإعاقة أينما ظهر؛ لذا فمن  
الأهمية أن ندرك أن الكثير من مخاوفنا تنبع من مرحلة الطفولة كنتيجة  
مباشرة لقيمة مهددة. فعندما يلصق الآباء والزملاء هذه الصفات على  
الأطفال نتيجة لسلوكهم. يبدأ الطفل لسوء الحظ فى أخذ هذه الصفة  
بصورة شخصية؛ غير قادر على الفصل بين كيانه الشخصى وبين  
مايفعله. أى بين شخصيته وسلوكه. ويعد خلط الفاعل بالفعل ذو تأثير  
سلبى على الطفل.

ولا يختلف الأمر كثيرا عندما يصطدم الشاب بالكلية والحياة العملية. فتبدأ مرادفات أخرى في الظهور مثل: "لاسع"، "دماغه ضاربة"، "متعصب"، "متمرد"، "عبيط".

عندما يبدأ الخوف من الرفض في نشر بذوره منذ الطفولة المبكرة ثم النمو المطرد حتى الرجولة فالحل هو الحب. الحب هنا يجب أن يظهر نفسه في المراحل المبكرة للطفل وذلك في شكل تشجيع ومدح وثناء. فعندما يحاول الطفل إتقان مهاراته المبكرة هنا يجب أن يظهر التشجيع. عند النجاح هو بحاجة للمدح والثناء ؛ وعند الإخفاق تزداد حاجته إلى التفهم. وعند البلوغ تظهر حاجته إلى الإستقلال وإلى إكتشاف علاقات جديدة خارج نطاق الأسرة. عندئذ هم بحاجة لتقبله كما هو لا كما ينبغي أن يكون في نظر آبائه.

إن نشأة الأطفال في بيئات مليئة بالإحباطات والقيود والألقاب السلبية والنقد غالبا ماتجعلهم إنتقادين ذوى إحساس غير مرفه بالحب الذى ليس إلا "البحث عن الخير" وعن الجمال فى الآخرين. ويتبع هذا ولاشك تقدير غير كاف لذاقم.

الخوف من التغيير هو النتيجة الحتمية للخوف من الرفض. حيث يميل كلاهما للبحث عن الأمان والوضع الراهن. ويعلن هذا عن نفسه فى كلمات مثل: "ياعم ماتقطعش عيشك بإيدك"، "هو إلت حتغير

الكون". ثم يترجم الخوف من التغيير إلى الخوف من النجاح. والخوف من النجاح، كما أتصور، بنفس قوة الخوف من الرفض. ما يجعل الخوف من النجاح سائدا في مجتمعا هي الطريقة التي تم تربية الأطفال بها. فمنذ الطفولة تعلمنا أنه هناك أشياء كثيرة لسنا بارعين فيها، وهناك أشياء ليس من المفترض أن نقوم بها. والأكثر أهمية هو سلوك "مثلنا العليا" ابتداء من البيت إلى التلفزيون. فالآباء مشغولون بمشاكلهم المادية وفي أحيان غير قليلة بمشاكلهم الشخصية. ثم نطل عبر هذه النافذة المسماة بالتلفزيون لنرى مثلنا العليا وهم يقتلون ويحبطون بعضهم البعض فالحياة أصبحت صعبة والبقاء للأقوى.

في تلك الأثناء تبدأ التعليمات المباشرة ( من خلال الآباء ) وغير المباشرة ( من خلال وسائل الإعلان ) في فرض نفسها. فالحياة الآن أسوأ من ذي قبل.

وعندما تستمر هذه الإحباطات يحدث التناقض الغريب. فالآباء إحساسا منهم بالذنب لأنهم قضوا وقتا قليلا معنا في شبابنا يحاولون أن يشتروا حبا بإغراقنا بالمال والذي يظهر في صورة ممتلكات. فما يهمهم هو ما يتركونه لنا من أموال وممتلكات لا ما يتركونه فينا من مبادئ وقيم ومثل عليا. إنهم إذا عبدة الأبناء. ثم يخبرونا بأن نخرج إلى الحياة ونحارب



من أجل حقوقنا. والنتيجة: لاهداف واضح ولارؤية جلية ثم ضياع في صورة عبدة الشيطان وصور أخرى أشد قبحا.

الخصلة النهائية: أعراض الخوف من النجاح والذي يعنى الخوف من النجاح. يظهر هذا في إنتحالنا للمبررات واختلاقنا للأعذار: "أنا مش متخيل نفسى أكون ناجح"، "إنت ممكن تنجح في الموضوع ده، أما أنا فمش ممكن."

إن الحل في مشكلة الخوف من النجاح هو في إستخدام الخيال الخلاق لا الذاكرة المريضة. فالخيال هو مايجول الشخص العادى إلى شخص غير عادى في إنتاجه وأسلوب حياته. من هنا يجب ملاحظة سير حياة أولئك الأفراد اللذين تغلبوا على المعوقات في طريقهم لأن يصبحوا قادة عظماء. إن مجرد عدم تخيلنا لتكرار هذه العظمة هو في الحقيقة مايكبل قدراتنا الكامنة. مما يجعلنا بالتالى نستخدم الذاكرة بدلا من الخيال. فالذاكرة تقوم بتطوير عادة إسترجاع مشاكل الماضى وتحويل أداء مشابه في المستقبل وذلك لأننا قد تم تحجيمنا بمقاييس الرفض والقبول والسق وضعها الآخرون لنا. أما الخيال فهو مايجعلنا نعيد إكتشاف أنفسنا وصناعة مستقبلنا.

إن إعادة إكتشاف الذات هى التعرف على قدراتك الكامنة وتوظيفها. عند التعرف على قدراتك الشخصية تعرف أيضا على احتياجات السوق الذى تعيش فيه. ثم إسأل نفسك: كيف تتماشى قدراتى هذه مع

إحتياجات السوق؛ كيف يمكننى إستغلال مهاراتي وإثراء معرفتي؛ كيف أبحث عن الشيء الذى أستمتع بعمله. دعنى أوضح هذا.

إذا كنت تحب الطهو، على سبيل المثال، تعلم كيف تنتقى أصناف المأكولات؛ تعلم تصميم المطابخ؛ إبتكر فى أصناف الأطعمة التى تقدمها.

إننى أتذكر الآن كيف أننى طوال حديثى مع نديم خورشيد، مدير تسويق سلسلة مطاعم كنتاكى بمصر، كنت مندهشا لحبه الشديد لعمله وفهمه الكامل لتفاصيل صناعة الطبخ وطهى الدجاج. ثم علمت منه بعد ذلك ولعه بإعداد الوجبات وكيف أنه منذ أن كان فى سن السابعة عشر عاملا يتفنن فى إعداد أصناف متعددة من المأكولات. ليس من الغريب إذا أن يكون مدير لتسويق كنتاكى ولم يتعد سنه وقتذاك الثلاثين عاما.

هل تستمتع بالخروج والتعرف على الآخرين؟ كن جوالا. إعمل فى أنشطة إجتماعية أو رياضية.

فى واحدة من محاضراته الشائقة سأل أحد طلاب جامعة يوتا بالولايات المتحدة الأمريكية توم بترز - صاحب أكثر كتب الإدارة والقيادة مبيعا: "ماهى أهم المقاييس التى من شأنها تحقيق النجاح فى العمل؟" كان واضحا أن هذا الطالب يرغب فى إجابة وافية. أما مافعله توم بترز فهو أنه قام من مكانه وذهب إلى السبورة ليكتب هذه الكلمة العميقة المعنى: "الشفغ". بمعنى أنك يجب أن تحب ماتقوم بعمله، يجب أن تهم .

إن هذا الشغف وهذه الحمية في إنجاز ما نقوم به هي بدايتنا لتحرير  
أنفسنا من الخوف بأشكاله لكي نبدأ في بناء مبان راسخة وشاهقة "لألف  
سنة".



## مرحبا أيها المتمرّدون

"أن تعرف: ليس شيئا على الإطلاق؛ أن تتخيل: كل شيء"  
أناتول فرانس

في مقال عميق المعنى صدر في مجلة دورية بالولايات المتحدة في عام ١٩٩٢، يحكى عن زميلين في العمل دخل أحدهما إلى مكتب الآخر وهو يأكل موزة؛ وهو حدث عاى، أما الشيء الغير عاى فهو أنه كان يأكل الموزة وهى مقشرة من أسفل لا من الجزء الذى قطعت فيه من السوابة. عندئذ تعجب زميله من هذا المشهد لأنه معتاد، مثل الآخرين، على تقشير الموزة من الجزء العلوى. وكان تبرير زميله لذلك أن تقشير الموزة من أسفل اسهل كثيرا من تقشيرها من الجزء العلوى.

عندما إسترجعت هذه الحكاية وقررت تجربتها للتأكد من النتيجة وطلبت من أكثر من صديق لى تجربة تقشير الموز بطريقتين- الطريقة المعتادة والطريقة غير المألوفة لتجمع الآراء، لإندهاشهم الشديد، على أن تقشيرها من أسفل أسهل.

لقد جرنى هذا إلى الشاعر العربى الذى قال:

وينشأ ناشئ الفتيان منا  
على ما كان عوده أبوه.

إذا كان هناك دروس قد تعلمناها من طفولتنا فلا بد أن أولها: الطاعة. فقد عودنا والدينا على عدم مخالفة تعاليمهم لما في ذلك من صلاح أمرنا وإلا تعرضنا لعقاب وسوء منقلب. فإذا أبدى الإبن أو الابنة أقل قدر من الإستياء فهو متمرّد. على أن الآباء غير مدرّكين بأن ما يسمونه تمرد هو في واقع الأمر تمرد إيجابى. فالفرق كبير بين الإثنين؛ التمرد من وجهة نظر الوالدين هو محاولة للتصل من عباءتهم وتحريك هذا الجمود والسكون الراكد في نهر أفكارهم. فالأطفال مثل القادة. كلاهما بسيط وليس بساذج، كلاهما لا يعمل من طرح الأسئلة والتشكك في الحلول السريعة، كلاهما يتق بغرائزه، وكلاهما يحتزن بداخله هذا القدر الهائل من الصدق والأصالة. أما التمرد الإيجابى لدى الطفل ثم الشاب فهو الرغبة المتقدمة في إستكشاف عالمه كما يراه هو نفسه لا كما يراه الآخرون.

إنه لمن المدهش أن نعلم أن الوالدين قد يساهموا بغير قصد في إعاقه أبنائهم. فكثيرا ما أتذكر في هذا السياق هذه القصة الرائعة لأحد أساتذة السلوك الإنسانى في العالم الغربى. في شهر العسل، طهت العروسة لزوجها الجديد فخذ الخنزير. وقبل أن تضعه في الطاجن قامت بتقطيع ثمايته. وعندما سأها زوجها لماذا فعلت ذلك، أجابت بأن أمها كانت تفعل ذلك دائما. في وقت لاحق، عندما دعوا لتناول عشاء من الخنزير المطبوخ في بيت أمها، سأها الزوج، مصادفة، لماذا تقوم بتقطيع ثمايتي الخنزير هكذا.

هزت الأم كتبها وقالت إنها في الحقيقة لا تعرف، غير أن أمها كانت تفعل ذلك دائما. في النهاية، عندما سأل الجدة عن السبب في أنها دائما ماتتقوم بتقطيع نهايتي الخبز قبل أن تقوم بالطهي. نظرت إليه بتشكك محمية، "لأن طاجن الطبخ لدى صغير جدا!"

في أحد الأفلام إستوقفتني هذه الجملة للبطل في نهاية الفيلم: "إذا بدأت في التساؤل فسوف تصبح مجنونا." إلى حد ما أتفق معه في هذه العبارة، فكما أن الشك هو بداية الفلسفة واليقين نهايته، كذلك إذا بدأت في طرح الأسئلة وسعيت للوصول إلى الأجوبة فربما في البداية ستجن ولكني أؤكد أن الحكمة هي النهاية. فإذا تعلمنا كيف نسأل الأسئلة بطريقة صحيحة فسوف نتوصل إلى الأجوبة الشافية. السؤال يجب أن يبدأ هكذا: لماذا..؟

لاشك أن ثمة علاقة وثيقة بين التمرد والفكر الغير تقليدى. فالتمردين من أمثال كوبرنيكوس وجاليليو والكثيرين غيرهم هم الذين ثاروا على الفكر التقليدى الراكد في أوروبا من خلال أسئلتهم وتساؤلاتهم ثم التوصل إلى الحقائق بأنفسهم. فكما أن نيكولاس كوبرنيكوس طور خريطة جديدة للنجوم فقد طور كولومبس خريطة جديدة للبحار.

فعندما تقبل واستراح الفلكيون لنظرية الفلكى المصرى بطليموس بأن الأرض هي مركز الكون وأنها لا تتحرك. خرج عليهم هذا "التمرد" كوبرنيكوس بنظريته أن الأرض تتحرك بسرعة عبر الفضاء وأن الشمس هي المركز. وعلى الرغم أن نظريته هذه بأن الشمس هي المركز كانت

تعتبر زندقة علمية من قبل البعض ولعنة دينية من البعض الآخر، فقد إنسلخ كوبرنيكوس بشجاعة من التقاليد وبدأ ثورة تعد البدايات للعلم الحديث.

الإبداع هو السبيل لتغيير طريقة التفكير النمطي. فالإبداع هو البداية للتميز والتطور. لقد تربينا وتعلمنا على كيفية التفكير المنطقي وليس التفكير الإبداعي. ونتيجة لهذا، نجد الغالبية غير مرتاحين للأفكار والأشخاص - خوفاً من الجهول والمختلف. فعلى مستوى الفرد والمنظمة، كثيراً ما نغترأ ونسخر من الإبداع، مفضلين استخدام مهارتنا المنطقية للنبيل من المبدعين.

فمما يؤسف له، حقيقة، في عالم دائم التغير مثل عالمنا هذا هو التحامل على الأفكار. فليس من قبيل المصادفة أنني ذكرت في مقدمة هذا الكتاب أنه كتاب أفكار. فأنا لن أعدل شيئاً من قناعتي في أن تطور الأفكار وتطبيقها وخصوصاً في هذا العصر يعد شيئاً ضرورياً من أجل البقاء طويل الأجل. فالأفكار تحل المشاكل، تطور المواقف وتحسنها، تتمخض عن فرص وإبداعات.

في هذا العالم المتغير، يعنى التغيير فعل الأشياء بطريقة مختلفة. فالتفكير الإبداعي، ببساطة، هو فعل الأشياء بطريقة مختلفة. من هنا كانت الرؤية التي تمد المجموعة بالحافز والاتجاه الصحيح. فيجب بالضرورة أن تكون الرؤية طويلة الأجل؛ بمعنى، سنوات عديدة للأمام - أفق، وليس خطوة.



فالرؤية هي التي تلون لنا هذه الصورة البديعة للعالم الذي نود خلقه؛ سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المجموعة أو حتى على المستوى الوطنى. أما الرسالة فهي واقعية الرؤية: مفاتيح مناطق العمل، الأهداف طويلة الأجل فى هذه المناطق. فالرسالة تحدد لنا أين يجب أن نركز نشاطاتنا وكيف نعرف ما إذا نجحنا أم فشلنا. حيث تضعنا هذه الأفعال على طريق النجاح والتقدم—عمل الأشياء بطريقة مختلفة ولكن بنظام موجه ناحية إنجاز رسالتنا وتحقيق رؤيتنا.

عندما ذكرت أننا تربينا وتعلمنا على كيفية التفكير المنطقى وليس الإبداعى، لايبنى هذا تطوير الإبداع والخيال مع إستبعاد المنطق. فليس هناك ثمة انفصال بين المنطق والإبداع أو الخيال. فالأفكار بمفردها تولد فكر ضائع. والمنطق بمفرده يولد فعل هزيل. إن التطبيق لكلتا المهارتين فى إطارهما الصحيح هو الذى بشأنه توليد فعل مجد.

لكى نتقن أى شىء يجب علينا بداية أن نفهم كيف يعمل هذا الشىء. على الرغم أننا بدأنا فى إدراك كيف يعمل المخ البشرى فى خلق الأفكار والعواطف العفوية والإستجابات الجسدية لكل منا، فهناك بحث علمى قد تم وأحدث ثورة.

إن الإكتشافات المذهلة التى حدثت بخصوص المخ بدأت فى الستينيات من القرن العشرين عندما أثار د. روجيه سبرى وتلاميذه تجارب إنشطار المخ. ففى دراساتهم هذه، تمكنوا من إختبار القدرات العقلية لنصفى المخ

البشرى. وكان من نتيجة ذلك إنهم اكتشفوا أن كل نصف من المخ لديه سمات وخصائص سواء في التفكير أو في الذاكرة. ولكن الأهم من ذلك، أنهم وجدوا أن كل جانب يفكر بطرق مختلفة تماما عن الجانب الآخر؛ فالنصف الأيسر من المخ يفكر بلغة الكلمات والأرقام بينما النصف الأيمن يفكر بلغة الصور والأحاسيس والمشاعر.

إن معظم الباحثين يقررون الآن صدق هذا الاكتشاف ويؤكدون أن النصف الأيسر من المخ، والذي بدوره يتحكم في الجزء الأيمن من الجسم، يشتمل على الكثير من الوظائف الواعية مثل التعبيرات الحرفية والمنطق. أما النصف الأيمن، والذي بدوره يتحكم في الجزء الأيسر من الجسم، يعمل ويؤدي كشريك غير واع حيث يدرك فقط الأشياء في صورتها البصرية والبدئية أو الحدسية. فالمخ الأيسر - إذا جاز التعبير - يتعامل مع اللغة والتفكير المنطقي، بينما يفعل المخ الأيمن الأشياء التي من الصعب أن توضع في كلمات وعبارات. فعندما نستخدم صور خيالية أثناء حديثنا بدلا من كلمات، فمن السهل على المخ الأيمن أن يدرك وجهها وسط وجوه كثيرة، أو أن يجمع ألعاب سحرية أو أن يحل ألغازا معقدة بطريقة مبتكرة، والتي تكون صعبة على المخ الأيسر أن يحلها. ولهذا فنحن نقول أن الأطفال خيالهم واسع لأنهم يستخدمون دون قصد منهم الجزء الأيمن من المخ. وتبدأ قدرتهم على الابتكار في التناقص التدريجي كلما تقدموا في السن. أما القوى التي تكبت روح الابتكار عندهم فتتلخص في: مناهج تعليم عقيمة

تركز على الحفظ والتلقين؛ البيت الذى ينمى عندهم المنطق؛ والمجتمع الذى يسخر منهم ويتهم شخصا بعينه بأنه "خيالى". نصيحتى - وإن كنت فى أمس الحاجة إلى هذه النصيحة منكم - عندما تقول لك شخص بأنك خيالى رد عليه بأن كل العباقرة ومن غيروا التاريخ كانوا خياليين فى المقام الأول. أليس أينشتين القائل بأن "الخيال أهم من المعرفة؛ فالخيال يأخذنا إلى أماكن لا تستطيع المعرفة أن تصل إليها."

دعوف أوضح أكثر كيف يعمل نصفى المخ البشرى. على سبيل المثال، عندما تتحدث مع شخص آخر يستجيب النصف الأيسر من مخك للمعنى الحرفى من الكلمات التى يسمعها ولا يلاحظ المشاعر أو الأحاسيس أو التعبيرات الجسدية للمتحدث. أما النصف الأيمن فـيركز على نغمة الصوت، تعبيرات وجه المتحدث، ولغة الجسم، فى حين أنه لا يعطى نفس الأهمية للكلمات التى يتحدث بها الشخص الآخر. ألم يحدث ذات مرة أن قلت شيئا من هذا القبيل: "فيه حاجة فى الراجل ده أنا مش مستريح لها". ذلك هى إستجابة النصف الأيمن من المخ. أما إذا قلت عبارة مثل: "لا، الراجل ده لا يوثق به لأنه عمل كذا وكذا كذا.." تلك هى إستجابة الجزء الأيسر من المخ. فالجزء الأيمن شمولى وغير محدد؛ بينما الجزء الأيسر جزئى ومحدد.

إن فجوة التواصل بين الأفراد مصدرها الرئيسى التعامل من خلال نصفين متضادين. فالمرأة بطبيعتها تستخدم الجزء الأيمن من المخ حيث

المشاعر والأحاسيس والخيال والموسيقى. بينما الرجل يستخدم، بحكم حياته العملية الجزء الأيسر الذى يحكمه المنطق والتحليل والحقائق والتحديد. فكثيرا ما ينشب خلاف بين الزوجين بسبب هذا. فعندما "تحس المرأة بأن زوجها مشغول دائما فى العمل ولا يهتم بها تقول له: "أنا حاسة إن إنت مابتحنش زى الأول". فينظر إليها الزوج ممعنا ويقول: "يعنى إيه حاسة. هو إيه اللى حصل يخليكى تقولى كده." وبالطبع فالزوجة ليس عندها الإجابة "المحددة". ومن هنا ينشأ الخلاف.

فى هذا العصر الذى تسيطر عليه الآلات، نحن بحاجة لتطوير النصف الأيمن من المخ. إن لدينا الآن فرصة ساحقة لعصر جديد من الابتكار. ففى هذه السيطرة التكنولوجية وسيادة الكمبيوتر وتوليده معظم الأشياء الروتينية فى حياتنا والتى تعتبر من وظائف الجزء الأيسر من المخ، مما يعنى أنه سيكون هناك متسع من وقتنا وعقولنا لتطوير الجزء الأيمن. فالنصف الأيمن هو الذى يقوم بعمل العلاقات التى فى صميمها المشاعر، العواطف، والحب والذى نحن بحاجة إليه أكثر من الماضى. فبدلا من الجلوس السلبي أمام التلفزيون لساعات طويلة، بإمكاننا أن نكون أكثر إيجابية بمد جسور الألفة والحب والتعاطف مع الآخرين.

إن الخيال الإبداعى ليس شيئا خاصا بالشعراء والفلاسفة والمخترعين. إنه ينفذ فى كل فعل نقوم به. فالخيال يضع "صورة" الهدف التى تعمل بناء

عليها الآلات الأوتوماتيكية لدينا. فنحن نفعل، أو نفشل في الفعل، ليس بسبب "الإرادة" كما يؤمن بذلك الأغلبية، ولكن بسبب الخيال.

إن واحدا من مفاتيح النجاح في حياتنا المعاصرة هو في قدرة القائد على تطوير الأفكار الإبداعية لدى الناس. ليس هذا فقط، بل أيضا حثهم ومساعدتهم في تنفيذها. فقيادة اليوم، بدلا من إعادة التفكير في النظم الخاطئة المفروضة عليهم فإنهم يخضعون أنفسهم للحواجز التي تفرضها هذه النظم. يبدو هذا واضحا في الدول المتقدمة بما فيها أمريكا؛ على عكس اليابان حيث أن الإبداع بالنسبة لهم أسلوب حياة.

إن دور القائد حيوى في تكرار وتجديد رؤيته لكى لا تفقد معناها. فمشروع جنوب الوادى والذي يعتبر بحق مشروع القرن الحادى والعشرين على حد تعبير رئيس الوزراء السابق د. كمال الجبورى. ففى إطار هذا المشروع سيتم ضخ ٦ مليارات جالون من مياه بحيرة ناصر إلى قناة تمتد نحو الجزء الشمالى الغربى من الصحراء الغربية باتجاه الواحات الداخلة والخارجة. حيث تسهم هذه القناة فى رى مساحات شاسعة من الأراضى الصحراوية ويستغرق إتمامه ٢٥ عاما. إن مايسعد حقا هو أن الرؤية واضحة من حيث كونها طويلة الأجل، واضحة المعالم.

من الواضح أن هؤلاء الذين غيروا ليس فقط مضمون نظام معين ولكن أيضا ممارسته ليسوا فقط مبدعين ولكن قادة. فالقيادة المبدعون يرون الأشياء من زاوية مختلفة؛ يفكرون دائما فى طرق جديدة ومبتكرة.



## يا أنيس الجلّة مش هنا

" إن كل ماحققه الإنسان اليوم، لم يكن  
بالأمس أكثر من مجرد خيال."

ويليام بليك

في عيد ميلاده العاشر أهدى الأب لابنه تليسكوبا — من النوع الذى  
تعود البحارة على إستعماله. فقد كان يشار إلى هذه الآلة بالتليسكوب  
الصغير. لم يكن هناك أعظم من هذه الهدية للإن ابن لأنه من خلالها تعلم  
درسا لم ينساه.

ذات يوم قام الولد باستخدام تليسكوبه الصغير. وحين وضعه أمام  
عينه تدمر قائلا، "أبي، لأرى فائدة تذكر من هذا التليسكوب.  
فباستطاعتى أن أرى أفضل بدونه. فكل شىء يبدو أمامى صغيرا جدا."  
عندئذ إقترب الأب من ابنه ووضع التليسكوب أمام عينه ثم إبتسم.  
وضع طبيعى، فالولد كان ينظر من الناحية الخطأ. فلم يستطع أن يرى  
الصورة الكلية واضحة ومفصلة أمامه: اللعب، البرج الكبير المائل أمامه  
فى المدينة، حتى الحياة نفسها. لقد كان المنظر ضيقا من هذه الناحية. أما

فعله أبوه فهو أن أدار التليسكوب الصغير للناحية الأخرى وأعطاه لإبنه ليرى.

لقد قام الأب بتوسيع نظرة الإبن؛ ومن حسن الحظ أنه فعل ذلك. لأنه لو لم يفعل ذلك لما قام الإبن بتطوير هذا التليسكوب البدائي الذى من خلاله إكتشف قمر المشتري، كوكب زحل. لقد أصبح أشهر فلكى فى العالم. إنه جاليليو.

إن السر الذى تعلمه جاليليو من والده هو أخرى بأن نكتشفه نحن أيضا: لكى نرى الأشياء من منظورها الصحيح يجب علينا أن نوسع نظرتنا. هل نرى الصورة الكلية أم جزء منها عندما ننظر إلى الحياة، الآخرين، الأشياء، الأحداث، العمل، والأسرة؟ هل عقولنا مفتوحة؟ هل نحن متحاملين ضد شخص أو مع شخص ما؟ هل نتفحص ونتدقق فى الأمور قبل أن نعطى الرأى النهائى فيها؟

إن جانبى منظار جاليليو يحددان نظرتنا إلى العالم الخارجى. ففى الناحية الضيقة سنجد أنفسنا ننظر إلى الناس أو الأحداث أو المؤسسات من وجهة نظر ضيقة، ربما حتى متعصبة؛ سنرى الجزء وليس الكل، سنرى وجهة نظرنا نحن وليس وجهات نظر الآخرين. أما إذا أدرنا التليسكوب لنرى من الناحية الصحيحة، كما أرشد والد جاليليو إبنه، فسنرى الأشياء فى جملتها وليس فى جزء منها؛ سنرى ونتفهم وجهات



نظر الآخرين. إنه لمن المدهش أن نلاحظ أنه كلما إتسعت الصورة فسوف تتسع أيضا نظرتنا.

ولكن كيف باستطاعتنا رؤية الأشياء في تناسقها وليس تفرقها؟  
الجواب في كلمة واحدة: الخيال. لقد أدرك نابليون هذه الحقيقة عندما قال: "الخيال يقود العالم."

إن أدوات الإنسان التي يستخدمها في معرفة الحقيقة والواقع تتركز في الحواس والمنطق. ولكن طريق العقل والمنطق طريق تحليلي إلى الحقيقة. من خلال المنطق والعقل باستطاعة الإنسان أن يدرك الفوارق بين الأشياء؛ ولكن، ليس باستطاعته أن يرى وجوه الشبه بينها. مما يسلم بنا هذا إلى طريق العقل والمنطق الذي لاغناء عنه للوصول إلى الحقيقة الجزئية.

ولكن، كيف السبيل إلى الحقيقة الكلية؟

ليس السبيل إليها في العقل والمنطق – السبيل الوحيد للإنسان إلى معرفتها هو من خلال ملكة ثانية تمكنه من التركيب بدلا من التحليل. فملكة التركيب تلاحظ وجود الشبه بدلا من ملاحظة وجوه الاختلاف. إن هذه الملكة تمكننا من رؤية الوحدة بين الأشياء وليس في تفرقها. إنها ملكة الخيال. فعندما يقول الشاعر:

"عذبة أنت.. كالطفولة.. كالأحلام.. كاللحن.. كالصباح الجديد.."

فالشاعر هنا يرى عن طريق التركيب ما بين كائنات الوجود من وحدة. وهذا هو جوهر الشعر والفن. ففي الحياة أشياء يقف المنطق أمامها عاجز. فكيف نثبت عن طريق المنطق أن حبيته عذبة مثل اللحن. نحن إذا بحاجة إلى حاسة أخرى، نستطيع بها أن ندرك وحدة الأشياء في الكون. إن ملكة الخيال هذه تمكن الإنسان من أن يرى الوحدة والتناسق بين الأشياء. أن يرى أهم ما في الحياة من كليات مثل علاقة الإنسان بالكون.

إن قدرتنا على رؤية الأشياء كما هي في الواقع ستحدد مدى قدرتنا على مواجهة المشاكل وحلها. فالرأى من شأنه تغيير الحقيقة وصعوبة التعامل معها. ففي يناير ١٩٧٢ وقبل حرب أكتوبر وفي أثناء اللقاء الذي تم بين كيسنجر وزير الخارجية آنذاك وبين حافظ إسماعيل مستشار الأمن القومي المصري في تلك الأثناء، رد كيسنجر على حافظ إسماعيل قائلاً: "نصيحتي للسادات أن يكون واقعيًا.. فنحن نعيش في عالم الواقع ولا نستطيع أن نبني شيئًا على الأمان والتخيلات.. والواقع أنكم مهزومون فلا تطلبوا ما يطلبه المنتصر.. لا بد أن تكون هناك بعض التنازلات من جانبكم حتى تستطيع أمريكا أن تساعدكم.. فلست أدعو السادات إطلاقاً إلى تغيير الوضع العسكري فلو أنه حاول هذا فسوف تنتصر إسرائيل مرة أخرى بأشد ما إنتصرت في سنة ١٩٦٧ وفي هذه

الحالة يصعب علينا أن نفعل أى شىء.. وسوف تكون هذه خسارة كبيرة لمصر وللسادات شخصيا وهو رجل أحب أن أتعامل معه فى يوم ما."

إنها حقيقة أننا هزمنا سنة ١٩٦٧ ولكنه مجرد رأى كيسانجر أننا إذا حاولنا الحرب فسوف تنتصر إسرائيل مرة أخرى. لاشك أن واحدا من الأشياء التى ساعدت السادات على إتخاذ قرار الحرب أنه إستمر فى تذكر نفسه إن هذا المستحيل(النصر) هو رأى وليس حقيقة. فكما قال أحد الحكماء "ليست الأشياء التى تحدث فى حقيقة الأمر هى ما تزعج الرجال ولكن آرائهم فيما يحدث." فردود أفعالنا يجب أن تتعامل مع الأشياء كما هى فى واقع الأمر وليس للأشياء كما نراها من منظورنا. فعندما نضيف رأينا للحقائق لاشك أننا سنأتى بالنتيجة الخطأ.

إن إعترافنا بالحقيقة هو ما سيمكننا من التعامل بفاعلية مع الواقع. يجب أن تكون لدينا القدرة على رؤية الحقيقة وتقبلها سواء كانت مبهجة أو مؤلمة. فمن أحد الأسباب التى دمرت هتلر فى الحرب العالمية الثانية كما يقول الفيلسوف الإنجليزى برتراند رسل، هى أنه لم يفهم الموقف تماما. مافعله هتلر هو أنه عاقب حاملى الأخبار السيئة بأنه مهزوم لامحالة. مما جعل الآخرين ليس لديهم الجرأة على أن يخبروه بالحقيقة. وعندما إحتجت الحقيقة عنه، لم يتمكن من إتخاذ قرارات صائبة.

إن إنتصار حرب أكتوبر هو دليل على تفوق الخيال على المنطوق.  
لقد كان المنطق يقول أنه لا أمل للمصريين في أن يهزموا إسرائيل  
فإسرائيل متفوقة عسكريا. اما السادات فقد إستخدم خياله؛ لقد كان  
يحلم مفتوح العينين باسترداد كرامة شعبه وتحطيم عنجهية إسرائيل  
وتفاجئها بأنها لا تقهر.

في جلسة لي مع الأستاذ أنيس منصور وبحضور الفنان نور الشريف،  
تذكر الأستاذ أنيس ذكرياته. ومن ضمن ذكرياته كان يحكى عن  
السادات أيام كامب ديفيد. بعد المعاهدة طلب الصحفيون الأجانب من  
الرئيس السادات عقد لقاء صحفى معه. كان الرئيس السادات وقتها  
بميت أبو الكوم مما جعل الصحفيون يذهبوا إلى هناك وكان في إنتظلوهم  
الرئيس السادات في حجرة مغطاة السقف بالخصوص وروث البهائم. في  
تلك الأثناء مال الأستاذ أنيس على السادات وقال له: "سيدى الرئيس،  
أليس هناك مكان آخر للتصوير غير هذا المكان. إنت عارف إن  
الصحفيين معظمهم أجنب ومنظر الجلة في السقف مش قوى." نظر  
الرئيس السادات إلى أنيس منصور ثم قال: "يأنيس الجلة مش هنا."  
وأشار إلى السقف. " الجلة هنا" وأشار إلى رأسه. لاشك أن السادات  
كانت نظرتة مختلفة فما يستحق التنظيف والإهتمام به ليس السقف وإنما  
العقل. فالسادات لاشك على علم بأن كل شخص يرى الأشياء بطريقة  
مختلفة؛ أى أن إدراكنا للأشياء مختلف. وربما كان أيضا على علم بأنسا

نتصرف ليس طبقا للواقع ولكن طبقا لإدراكنا للواقع. فما تراه أنت ليس بالضرورة ما أراه أنا.

إن الطريق لمنظورنا إلى الحياة هو في إتجاهنا. فالإتجاه هو الطريقة التي بها نفكر في عالمنا وكل مايجتريه. حيث يؤثر على أفعالنا وردود أفعالنا. يؤثر على علاقاتنا مع الآخرين وعلاقتنا بأنفسنا. لأن الإتجاه ببساطة ليس سوى إنعكاس للتفكير. والتفكير نقطة بداية الخلق. فالنجاح والفشل يبدآن من العقل. فالإمكانات والعوائق تكمن في العقل. ثم يتم إطلاقها من خلال الإتجاه.

إن الذين تعلموا التحليق والنجاح لديهم الشجاعة في القيام باتجاه إيجابي تجاه الحياة. إنهم مدركون تماما بأن الحياة لا تخلو من مفاجآت عديدة وداخل هذه المفاجآت دروس- ومن هذه الدروس تنبع الحكمة. فالإتجاه الإيجابي تجاه الحياة يتطلب الشجاعة لأنه قرار بعدم الإعتراف بالهزيمة مهما كانت تحديات الحياة. فالإتجاه الإيجابي يرى المشكلة كفرصة، والصعوبة كتحدى. أما الإتجاه السلبي فهو أسرع روشة للفشل.

في محاولة جاليليو لإدراك العالم من حوله قصر نظره لأن منظوره للأشياء كان ضيقا. إن حكمة الأب هي التي مكنته من أن يدير منظاره ليوسع نظره تجاه الحياة؛ ليرى الأشياء في عمومها وليس في أجزائها. القادة، بالمثل، لديهم حكمة هذا الأب في تصرفه. فعندما يضيق

منظور الناس بالأشياء والعالم من حولهم يظهر دور القادة والذين  
بدورهم ستكون لديهم الشجاعة الكافية للقيام بالمبادرة والتي من شأنها  
تغيير نظرة الناس للأمور؛ في تغيير رؤيتهم لكي يروا المشاكل كفرص،  
والصعوبات كتحديات.

## هذا ماستكونه أنت

"ذاك الذى لديه الغرض من وجوده سوف يتحمل أى مشقة"

ليتشه

في مذكراته الشخصية الثالثة، يروى الفنان العالمى أنتوني كوين هذه اللحظات الفريدة في طفولته التى لم تتجاوز العامين، عندما كان يشاهد مع جدته أول فيلم سينمائى في حياته، كانت لحظة سحرية كما يرويها هو:

"لم تكن دار عرض بمعنى الكلمة، بل حجرة صغيرة بها صفوف من الكراسى المطوية. وحين أطفئت الأنوار وأضيئت الشاشة، أحسست كأني طرت بجناحين لعالم آخر، خيول وقطارات ورجال أشداء. لم أستطع متابعة القصة الصامتة لكن جدتى حاولت أن تشرح لى هامسة رغم أنه لم يكن هناك أحد غيرنا في الدار، ولم يكن هناك صوت. كان الفيلم بطولة "أنطونيو مورينو" نجم جدتى المفضل. همست جدتى في أذنى: "ذات يوم ستكون أنت أكبر من أنطونيو مورينو. هذا ماستكونه أنت.. هذا ماستكونه أنت.. هذا ماستكونه أنت"

في سعيها الدؤوب للبحث عن غاية مثلى في حياتنا فالبدائية هي الإيمان. فإذا كنت تؤمن بي فحرى أن أؤمن بنفسى. فالإيمان، كما يقلل، سلاح ذو حدين، فإمكانك أن تستخدمه كمفتاح لفتح الأبواب الموصدة في طريق نجاحك أو أن تستخدمه كقفل لتحييم وتكيل طموحاتك وتطلعاتك. الاختيار متروك لك. إن إيمان الجدة بحفيدها من خلال كلماتها: " هذا ماستكونه أنت.. هذا ماستكونه أنت.. هذا ماستكونه أنت.. هذا ماستكونه أنت.. " كان له تأثير فعال في سعى أنطوى كوين منذ طفولته لتحقيق هذه النبوءة.

إن أحد أسرار النجاح، كما يؤكد علماء السلوك الإنسانى، هو أن الحياة نبوءة تحقق ذاتها. فما تريده من الحياة لن تحصل بالضرورة عليه في حينه، ولكنك عادة سوف تحصل على ما تتوقعه على المدى الطويل.

حكى لى أحد الأصدقاء ذات مرة أنه قبل أن يتقدم للعمل بإحدى الشركات كانت تساوره بعض المخاوف من عدم قبوله. وقبل مقابلته مع المدير العام للشركة بأيام وأثناء ذهابه لشراء إحتياجات المنزل من الدكان سألته صاحبة الدكان عن أخباره فأجابه عمرو بأنه خائف من عدم قبوله بالشركة فطمأنه صاحبة الدكان قائلاً: " ياعمر.. أدخل المقابلة كما لو أنك نجحت في الإختبار. " أليست فلسفة "كما لو" هذه هي النبوءة التي تحقق ذاتها والتي يرددونها علماء السلوك الإنسانى؟



إنه لمن المدهش حقاً أن نلاحظ كيف أن النبوءة التي تتحقق دائماً تأتي من إيمان الآخرين بنا. إن وضع الآخرين لصورتنا داخل إطار معين سوف يحدد هدفنا في الحياة. فمن الممكن أن يبدأ هذا منذ الطفولة، كما في حالة أنتوني كوين، والذي سكنت كلمات جدته في مستوى اللاشعور عنده. ولكن إذا لم يؤمن بك الآخرون فكيف تؤمن بنفسك؟ في كتابه "البحث عن الذات" يروي السادات حادثة دانثواي أثناء طفولته:

" في طفولتي - كما حكيت - كنت أستمع إلى موال زهران كل ليلة قبل أن أنام.. وكنت أرى زهران وهو يصعد إلى المشقة بخطى ثابتة.. رافع الرأس لا يخشى الإنجليز الذين حكموا بإعدامه ولا يخاف الموت الذي سيلقيه بعد دقائق.. فرغم قوة العدو وجبروته إلا أن زهران كان أقوى منه بكثير لأنه يملك أقوى الأسلحة وأمضاها وهو سلاح الرفض لكل ما يسعى إلى قهره وقهر أهله. لم يفارقني طيف زهران بعد ذلك.. إلتقيت به كثيراً في الصحو وفي المنام.. وفي كل مرة كنت أتمنى أن أكون زهران وأن تحكي الناس قصتي كما جعلوا من قصته موالاً تنغني به الأجيال."

إن صورة الفرد العقلية والروحية لنفسه هي المفتاح الحقيقي للشخصية والسلوك. فصورة الذات هي: كيف أرى نفسي من الداخل؟ إن الصور الذهنية التي نعبر عنها بهذه الكلمات: "أنا أحب أن ألقن أي شيء أقوم بعمله؛ أنا مابعرفش أطبخ؛ أنا مابعرفش حتى أسلق بيضة."

تضعنا داخل إطارات ذهنية نقوم نحن بصنعها. وبالتالي، فسلوكنا لن يكون سوى إنعكاس للصور الذهنية التي قمنا بتكوينها عن أنفسنا. فالسادات، من خلال قصته هذه، يرى نفسه من الداخل على أنه إنسان يرفض القهر لأهله، ولهذا فهذه الصورة الذاتية بدأت منذ طفولته في التعبير عن ذاتها بصورة واقعية من خلال تحقيق الذات. لقد كانت شخصيته وكذلك سلوكه إنعكاسا لصورته الذاتية التي ترفض القهر والظلم والإستعباد.

لقد حددت النبوءة التي بداخل الطفل محمد أنور السادات الغاية والغرض من وجوده. لقد كانت نبوءته في أن يكون مثل البطل زهران وأن تحكي الناس قصته كما جعلوا من قصة زهران موالا تتغنى به الأجيال. إن إستماعه كل حيلة لهذا الموال لاشك أثر في إتجاهه وسلوكه. فأنا أتذكر أثناء دورات تدريبية أن أحد المحاضرين الإنجليز كان يعلمنا كيف نضع الأهداف ونسعى لتحقيقها. فمن خلال حديثك إلى نفسك صباح كل يوم أو الإستماع إلى الأهداف تضعها من خلال شريط تسجله بصوتك؛ تمكنك هذه الأحاديث من الغور في داخلك لتصبح جزءا منك تجاه تحقيق الهدف الذى تصبو إليه. وبما أن صورتك عن ذاتك لايمكنها التمييز بين الحقيقة والشيء الذى تتخيله، فسوف يكون سلوكك وإتجاهك إيجابيا في سبيل تحقيق هدفك. فصورة الذات الغير واعية لا تستطيع أن تفرق بين حدث تم بالفعل وآخر تم تخيله. فعندما تستقبل

صورة الذات رسالة محددة بتكرار كاف، فهذه الرسالة سوف تصبح عادة نتقبلها كجزء منا.

إن علم التواصل أو ما يطلق عليه البعض السيرناطيقا - في رأيي - يعلمنا الكثير عن الإنسان وقدراته الكامنة. فالإنسان، كما يرى علماء التواصل، ليس آلة ولكنه يحتزن بداخله آلة هائلة. إن المخ و الجسد بداخل الإنسان تعمل كآلة يديرها الإنسان فإذا عرف الإنسان كيف يستغلها ويسخرها فسوف يتمكن من تحقيق غايته وأغراضه. باختصار "أنت" لست بآلة، ولكن عقلك وجسدك يعمل كآلة تديرها "أنت".

لكي نسير عقلا بالطريقة التي نرغبها يجب بداية أن نتعلم كيف يعمل. فهناك آلية صغيرة بداخل المخ في ربع حجم التفاحة وشكلها. تشعب من عنق المخ شبكة صغيرة من الخلايا، طولها ٤ بوصة وتسمى "نظام التشابك الفعال".

يؤدي "نظام التشابك الفعال" هذا وظيفة فريدة في ترشيح المؤثرات الوافدة للحواس (الصوت، الصورة، الشم، اللمس) وتحديد أي منها سوف يترك إنباع في ذهنك. فهذا النظام يعمل على إنتقاء المعلومات التي سوف تكون جزء من عالمك. بالإمكان أن نوجه "نظام التشابك الفعال" بالطريقة التي نرغبها. ففي زيارتي لأحد الأصدقاء القدامى، وأثناء حديثنا تعرضت لموضوع فسخ خطوبته. لقد كان من الغريب، بالنسبة لي، كيف تنتهي هذه العلاقة الوثيقة بينه وبين خطيبته

والتي إستمرت لما يقرب من سنة ونصف. لقد كان هو نفسه يتعجب كيف تنتهى العلاقة بهذه السهولة. ولكنه توصل إلى الحقيقة دون أن يدري عندما قال أن مشكلة خطيبته الأساسية معه هو عدم إحساسها بالأمان ليس لأنه لم يشعرها بذلك ولكن لظروف نشأتها وتربيتها. فعلى الرغم من حبها له فهاجس عدم الأمان هذا وجه نظام التشابك الفعال للسعى إلى المداخل السلبية والمشاكل التي حاولت دائما أن تتجنبها؛ وذلك عن طريق التفكير في احتمالات الفشل. وعلى هذا فقد وجهت عقلها لكي يعمل كطوربيد موجه يسعى للفشل! فأى شئ تفكر فيه سيقودك بلا وعى منك لتحقيق هذا الخطر الذى يشغله. سواء كان هذا الخطر الرغبة في مشاهدة التلفزيون أو الخوف من عدم إتمام الزواج.

من المميزات الرائعة "لنظام التشابك الفعال" أنه بإمكانك برمجته وذلك حتى تصبح مهينة لأى تدخلات متعلقة بالنجاح. لقد كنت أتعجب، وكذلك الكثير ممن سألتهم، كيف أننى كنت أستيقظ فى الثامنة صباحا كما أردت وبدون منبه. وكيف أننى إذا أردت أن أصطاد فكرة معينة سواء فى إعلان أو فكرة لكتابى هذا يساعدى "نظام التشابك الفعال" فى إلقاط ماأريده. فهذا النظام العجيب ينشط ويتيقظ عندما تريد قيمة معينة أو فكرة أو خاطر أو إحساس ذو مغذى لك. وعلى الفور يبدأ فى تحويل أية معلومات يستقبلها بخصوص هذه المادة ذات المغزى إلى شعورك.

إن التحفيز الإنسانى يلعب دورا مهما فى توجيه "نظام التشابك الفعال" التوجيه الأمثل. فالرغبة والخوف هما وجهان لعملة واحدة وهى التحفيز. فالتحفيز إما أن يكون سلبيا أو إيجابيا. فالتحفيز السلبى يعلن عن نفسه فى الخوف والتخفى الإيجابى فى الرغبة. فبدلا من أن تقول "أنا خليف من السقوط فى الإمتحان بكرة" قل "أنا عندى الرغبة فى النجاح فى الإمتحان غدا"؛ وبدلا من أن تقول "أنا خائف من أنى ماحققش طموحاتى" قل "أنا عندى القدرة إنى أحقق كل طموحاتى".

يقوم "نظام التشابك الفعال" بتسجيل كل شىء وسوف يحول رغباتك أو مخاوفك إلى أهداف. فإذا كنت تخاف من الفشل فسوف يقوم "نظام التشابك الفعال" فى العمل على إخفاقك؛ أما إذا كنت عندك الرغبة فى النجاح فدور "نظام التشابك الفعال" دور فعال فى مساعدتك للوصول إلى هدفك.

إن القادة فى جميع المجالات يؤمنون إيمانا عميقا بأن الغاية والغرض هما الآلة التى تمد حياتهم بالوقود. فهم على دراية بأن لكل فرد غاية. فالغاية عند البعض هى فى الأكل وعند البعض فى الحياة الهائلة الخالية من المشاكل وعند البعض تحدى الآخرين بدلا من تحدى ذاتهم. أما القادة فتحديهم لذاتهم يتمثل فى رغبتهم المتقدة فى النمو الشخصى، فى المساهمة، المشاركة، التعبير الخلاق، العلاقات الحميمة والقائمة على الحب

والتعاطف. إن هذه الأهداف التي ينظر إليها الناس على أنها أهداف عادية هي في نظر القادة ما يجعل منهم أناسا غير عاديين.

إذا كانت هناك دروس نرغب في تعلمها من القادة في جميع العصور فأولها: إذا كانت لك فكرة وتؤمن بها ولديك رغبة متقدمة وخطة لتنفيذها، فسوف تنفذها. على شرط ألا تنسحب حتى لو إستنفذ هذا حياتك كلها لكي تحققها. فالحياة السعيدة هي بلاشك نتيجة لفروق مميزة على المستوى الشخصي وإضافات جوهرية في حياة الآخرين. فكما يقول برنارد شو "أريد أن أستنفذ تماما إلى أن أموت. لأنني كلما عملت أكثر، كلما حيت أكثر. فأنا أبتهج بالحياة من أجلها. فالحياة بالنسبة لي ليست شعة تستهلك سريعا. بل شعة باهرة يجب أن أرفعها وأشعلها بمنتهاى الوهج قبل أن أسلمها لأجيال المستقبل... هذه هي البهجة الحقيقية في الحياة.. هو أن تستغل نفسك في سبيل هدف وغاية سامية أدركتها بنفسك.. فأنا مع القائل بأن حياتي تنتمي للمجتمع بأسره وطالما أننى أعيش فيجب أن أخدمه بنفسى على قدر إستطاعتي."

لقد ولدنا، كما آمنت مؤخرا، لكي "نستنفذ تماما" إلى أن نموت. إن هذا الإستنفاد الذى يجب أن نتحدى به أنفسنا ليس فى شغل أيامنا بأنشطة لا طائل من ورائها: حيث الهدف اليومى هو ببساطة البقاء؛ ولكن بالأحرى، الفهم والإدراك العميق بأننا خلقنا لإنجاز غاية وأن هذه الغاية هي مصدر الطاقة، منبع الإلهام، ومعنى الحياة.

## بالروح .. بالدم نفديك يا سادات

"من المهم أن تهزم مائتى مرة لكى يكون عندك الخبرة  
لتكسب فى المرة رقم ٢٠١"  
مقولة يابانية

تحكى قصة قديمة عن ولد صغير دخل غرفته ليجد، لدهشت الشديدة، أرضية الغرفة مفروشة بروث الخيل. لم يتمالك الولد نفسه ليصيح مبهتجا،: "حسنا ! لابد وأننى سأجد مهرا فى مكان ما هنا."  
عندما إستمعت لهذه القصة فى صغرى لم أدرك بالضبط ماهو المغزى من ورائها. وعندما كنت أسأل أقاربي أو من هم أكبر منى ثقافة وعلما عن المعنى كان يجيبني المتفائلون الواقعيون منهم بأن هذا الولد الصغير ذو تفكير إيجابي ومثمر؛ فهو يرى مالا يراه الآخرون عندما يواجه مشكلة. فهو يرى أن كل مشكلة تحمل بداخلها بذور إمكانيات لم تستغل حلها. أما المتشائمون الساخرون كانوا يردون على تساؤلى بتساؤلات كأن يقولوا لى: ولم تشغل بالك بهذه الأشياء النافهة. هل قررت أخيرا أن تنشأ إسطل لتربي الخيول؟! وكيف يجد ولد صغير روث خيل فى غرفته؟! وماهو موقف أبوه إذا دخل الغرفة خلفه ووجد هذا الروث

الزعموم؟ وهل يصدق والده إذا قال الابن له أنه لا يعلم حقيقة هذا الروث ؟ ولنفرض أن والده صدقه هل نصدقه نحن؟!

الحقيقة هي: يتوقف نجاحنا أو فشلنا على كيفية تفكيرنا. فالتفكير هو بداية الخلق. ومن التفكير ينبع إتجاهنا. فالإتجاه مـاهو إلا إنعكاس لتفكيرنا. فموطن الإمكانيات والخواجز النفسية قبل كل شـيء هو العقل؛ كلاهما يتم إطلاقه في صورة إتجاه.

إن أولئك الذين تعلموا كيف يحققون التميز والتفوق كانت لديهم الشجاعة على إتخاذ إتجاه إيجابي تجاه الحياة. فهم يدركون تماما أن الحياة لا تخلو من مفاجآت، ولكنهم في نفس الوقت مؤمنون بأنه بداخل هذه المفاجآت هناك دروس — والتي منها تأتي الحكمة. فيتطلب الإتيـجاه الإيجابي منا الشجاعة في إتخاذ قرار بألا ننحني مهما كانت التحديات التي نقابلنا. فالإتجاه الإيجابي يرى المشكلة كفرصة، والصعوبة تحدى.

إن أولئك الذين يوهنونك بأن الفشل يجب تجنبه " مهـما كلفك الأمر" هم في الحقيقة خائفين من الفشل وغير راغبين في النجاح. فهم لا يدركون أن الفشل هو علامة النجاح. فالطريقة الوحيدة لكي نتجنب الفشل "مهـما كلفنا الأمر" هو ألا نفعل شيئا. وهنا تكمن المشكلة الجوهرية: وهى أننا عندما لا نفعل شيئا فنحن بذلك نتجنب الفشل واهزيمة، ولكننا أيضا نتجنب النصر والنجاح.



فى السنة الأخيرة لتقاعدہ وأثناء مقابلة صحفية معه سئل أحد مديرى البنوك الشهيرة بالولايات المتحدة:

سيدى، إلى أى شىء تنسب لمجاحك؟

بسهولة أجيبك: القرارات الصائبة.

وإلى أى شىء تنسب قراراتك الصائبة؟

سؤال أسهل ولكنى سأجيبك: الحكمة التى إكتسبتها من الخبرة.

ومن أين إكتسبت هذه الخبرة؟

مأسهل الإجابة: القرارات الخاطئة!

إنه لمن المخزن كيف أن مديرى الشركات يتسبون بدون تبصر إلى تكيل موظفيهم. ففى بيتنا، يدفع الخوف غالبية المديرين إلى منع موظفيهم من المخاطرة. لقد كان توماس واطسون — رئيس شركة آى بى إم الأسبق — نموذجاً يحتذى لأنه أدرك المعنى الحقيقى للمخاطرة. ففى إجتماع لمناقشة تحديات المنافسة التى تواجهها شركته قال لموظفيه: " مشكلتنا الحقيقية أنه ليس بيننا عدد كبير من العاملين يجراءون على إرتكاب الأخطاء." والمدهش حقاً أنه بعد حديثه هذا إرتكب أحد موظفيه خطأ كلف شركته ٥٠٠.٠٠٠ دولار أمريكى. لم يكن منه إلا أن قال أمام موظفيه أنه يعتبر هذا المبلغ قد أنفقته فى تدريب هذا الموظف. إن بعض الأخطاء مثل الكنوز؛ كلما تقادمت زادت قيمتها. فالإستفادة من الخطأ تبدأ بالإعتراف به، ثم تقبل العواقب وتحمل

المسئولية، ثم تحويل هذا الخطأ إلى تجربة تعليمية. فأعظم الشركات العالمية إرتكبت أخطاء جسيمة. فشركة آى بى إم، على سبيل المثال، كشفت أسرار حاسباتها الشخصية وجعلتها مشاعاً ثم ندمت؛ وشركة بيرييه التى طرحت زجاجات مياهها المعدنية وهى ملوثة؛ وشركة كوكاكولا التى غيرت مذاق مشروبها وتصميم عبواتها ثم تراجعت. هذه الشركات أخطأت واعترفت بأخطائها وتعلمت من هذه الأخطاء ومازالت شركات عظيمة.

إن إحدى الدروس التى يجب أن نتعلمها من التاريخ هى أن أولئك الذين غيروا حضارة أمة لم ينظروا إلى الفشل على أنه نفايات سامة بل تعاملوا معه، مثل ذاك الولد الصغير، على أنه مخضب. إن إيمانهم بأن هذا الفشل يأتى لأولئك الذين يسمحون لأنفسهم بالفشل هو ما يجعلهم شعلة من الحماس والمثابرة. فإذا كانت القمة هى السلم الذى سوف يصعدون إليه فدرجات هذا السلم هى الإيمان ثم الحماس ثم المثابرة.

إن معاودة النهوض عقب سقوط مدو بحاجة لإيمان عميق. فما أهدش الإيمان فى مراحل الأولى. إن هزيمة ٦٧ كما يجلو لى أن أسميها وكما يسميها الآخرون نكسة ٦٧ هى أعظم مثال للسقوط المروع. فالأثار النفسية التى خلفتها هذه الحرب لم تكن لتنمحي لولا إيمان قادتنا فى ذلك الوقت وعلى رأسهم صاحب الرؤية: الرئيس أنور السادات وصاحب

الرسالة: الرئيس حسنى مبارك. إن إمتزاج هاتين القوتين للعمل فى سبيل  
غرض واحد: إستعادة الكرامة. ولكن كيف السبيل؟!

بداية هذا السبيل هو الإيمان. لقد أدرك السادات بعد هزيمة ٦٧ أن  
بداية الطريق لإستعادة كرامة الشعب هو الإيمان بشعب بلاده. فلا يهملهم  
إذا ما كان الناس يؤمنون بقائدهم بقدر إيمان قائدهم بهم.

فى كتابه "البحث عن الذات" يوضح الرئيس أنور السادات كيف  
أنه ذهب بنفسه ليرى بعض من إشتراكوا فى حرب ٦٧ ليسألهم هل  
إستطعنا أن نحارب أم لم نستطع؟ لقد أراد أن يتأكد أن القادة هم الذين  
خذلوا الشعب وليس الجنود. فبعد أكثر من حوار مع ضباط اللواء  
وقائدهم ومع الجرحى وما أكثرهم أدرك الحقيقة المرة وهى أن السبب هو  
تخبط القيادة وضعفها. يقول فى مذكراته:

" إذن فى حرب ٦٧ لم يكن ينقصنا التدريب أو التكتيك أو السلاح أو  
القدرة على القتال.. الحمد لله.. فالمسألة كلها كانت مسألة إهمال فى  
القيادة .. هكذا وجهت كلامى إلى الضباط وقائدهم وتركتهم لأطباء  
المستشفى وانصرفت لأقضى يوما من أسعد أيام حياتى وهى قليلة جدا  
بعد حرب ٥ يونيو سنة ٦٧ وقبل ٦ أكتوبر سنة ٧٣.. وكان مصدر  
سعادتى أننى عرفت الحقيقة."

لكى تحول الفشل إلى منصب لإنبات بذور النجاح يجب بداية أن  
تدرس أخطاءك. فالسادات عندما أراد تحويل الهزيمة إلى نصر قام بداية

بدراسة الأخطاء ثم إستخدامها كطريق للتعليم. لقد قرر، لكى يتصر  
يجب أن ينسى أخطاءه ولا ينسى سبب وقوعه فيها. للنسى الفشل،  
هكذا كان شعاره، وركز على النجاح فى المستقبل.

عندما يتضح الهدف، تبدأ مرحلة الإهتمام العميق. ففى طريقه  
لتحقيق الهدف، بدأ السادات فى تنمية الجالب الحماسى لديه ولدى  
الشعب والجنود. فالإهتمام بخصوص شىء، كما يقال، هو تمرين الإجماع  
بداية لمرحلة الحماس. ولكن كيف أتمس لشىء لم أخطط له مستقبلا  
وأعالج عواقبه حاضرا.

بحماس لا ينقطع وإصرار لا يخمد أعلن السادات عن تحديه. لقد بدأ  
السادات فى معالجة "النفائات السامة" وهى أسباب الهزيمة وتحويلها إلى  
"مخصب" إنتصار. لقد أعلن تحديه فى جميع المجالات: تحدى القيم التى  
ضاعت من جراء الهزيمة؛ تحدى مراكز القوى ومماثلة من التحكم فى  
مصائر الناس؛ تحدى السياسة الناصرية التى تركت مخلفات فى صورة  
علاقات مقطوعة مع جميع أنحاء العالم ماعدا الإتحاد السوفيتى.. علاقات  
مقطوعة مع أشقائه العرب؛ تحدى الإقتصاد المنهار. ففى ظل الإشتراكية  
الناصرية واعتماد الشعب على الدولة فى كل شىء- الأكل والوظيفة  
والسكن والتعليم- والذى كان له تأثير سلبى فى التعجيل بالهيار  
إقتصادنا ناهيك عن الحروب التى خضناها فى الأربعينيات والخمسينيات  
والستينيات من هذا القرن.

إن المثابرة في إنهاء هذه التحديات لصالحه هو ما جعل من السادات قائدا عظيما. ففي مواجهة أزمات الحياة، هناك ثلاثة أنواع من الناس، كل باستجابة مختلفة.

النوع الأول: يستجيب للأزمات بإنكارها. بأن يدفن رأسه في التراب آملا في أن المشكلة سوف تحل نفسها أو سوف تختفى دون آلام تذكر.

النوع الثاني: يستجيب بمحاربة ما يحدث في محاولة يائسة لإعادة الأمور إلى نصابها أو إستعادة عقارب الساعة.

النوع الثالث: يستجيبون بالإعتراف بالواقع دون تزييف أو خداع - أولئك هم القادة وصانعو التاريخ. إن تقبلهم للواقع بمآسيه وآلامه هو البداية الحقيقية للتصحيح والإصلاح. إن الإنكار والمقاومة من شأنهما إطالة الألم وتعميقه، بينما القبول والإعتراف هما الطريق الحقيقي لإيجاد حلول للمشكلة.

إن مراحل تطور المجتمعات إلى الأفضل تتشابه مع مراحل التطور الإنساني. لقد داهمني هذا الخاطر عندما إستمعت لمحاضرة لعالم نفسى شهير يلخص فيها التطور الإنسانى ويراه كمجموعة من النزاعات التى لم تحل. فإذا لم يحل كل نزاع فى إحدى مراحل حياتنا، كما يقول، فسوف يكون إنتقالنا إلى المرحلة التالية إنتقالا ناقصا. أى أنه إذا لم نجد حلاولا جذرية لمشاكل الطفولة فلن يمكننا أن نتنقل إلى مرحلة البلوغ دون

رواسب. ولكى تنتقل إلى مرحلة يجب أن تحل كل مشاكل ورواسب المرحلة السابقة عن طريق إسترجاع التجارب المؤلمة والفاشلة فى التجربة السابقة ثم فهمها ثم إستخدامها كنقطة إنطلاق للمرحلة التالية. بالمثل، فلكى يتجاوز أى مجتمع إخفاقاته يجب بداية أن يدرسها ثم يفهمها ويجد لها حلا ثم يستخدمها كمخصب من أجل نموه وتطوره. وهذا بالضبط ما فعله القادة فى تجاوز هزيمة ٦٧ لانتصار ٧٣ المدوى.

إن التاريخ ليدين بالكثير لأولئك القادة الذين غيروا معالمه. هل كانت أمريكا ستكتشف لولا حماس كريستوفر كولومبس ومثابرتة؟ وهل كنا سننعم بحياتنا إذا لم يكن لدى إديسون الإصرار والمثابرة لكى ينير لنا حياتنا؟ وما هو المصير الذى كان بانتظارنا إذا لم يملك قائدا مثل أنور السادات أسلحة الإيمان والحماس والمثابرة مدعوما بعزيمة لاتلين من شعبه لإستعادة العزة والكرامة. وما هو مستقبلنا إذا لم ينتفض القادة، من الآن، ليقودوا شعبهم معلنين مثل ونستون تشرشل أنهم ليس لديهم ما يقدموه سوى "الدم، الدموع، والعرق".

## أرجوك حاول تفهمنى

"أعط كل إنسان أذنك، ولكن القليلين هم الذين يجب أن  
تعطيهم صوتك."

شكسبير

في دوره الخالد بفيلم "الأرض"، ما الذى أبكى البعض في نهاية الفيلم  
نجد رؤيتهم للفنان محمود الميحي وهو "يسحل" من مفتصى أرضه؟  
مالذى جعل الدموع تنهمر من عيني وأعين أصدقائي أثناء مشاهدتنا  
لفيلم "المواطن مصرى" وذلك عندما نظر المزارع المسالم والمغلوب على  
أمره عزت العلايلى لجثة ابنه الشهيد وأنكر معرفته لها خوفا من بطش  
العمدة؟!

وفي فيلم "دعاء الكروان"، مالذى جعل صديقى عمرو مختار يرتجف  
بجواري عندما قالت الفنانة الراحلة زوز شكيب للفنانة فاتن حمامة  
(هنادى): "إوعى لحسن النار اللى إنتى عايزة تحرقه بيها.. تحرقك  
إنت". ألا وهى نار الحب؟ وماهى اللغة المشتركة التى سرت فى أعماقنا  
مع نهاية الفيلم وعندما بلغت الأحداث ذروتها عندما أراد عم هنادى  
قتلها فأصاب الطلقة أحمد مظهر؟

الإجابة: التوحد الوجداني.

فالتوحد الوجداني هو واحد من مفاتيح الإتصال والتواصل؛ إنه إحساس متناغم مع الشخص الآخر. فالتوحد الوجداني مع الآخرين أكثر من كونه تعاطفاً أو إحساس بالآخرين، إنه محاولة جديدة لفهم وجهة نظر الشخص الآخر كما لو كنت هذا الشخص. إن التوحد الوجداني هو ما جعلنا نبكى في نهاية فيلم "الأرض" وفيلم "المواطن مصرى" ونسكن بلا حراك وكان الرصاصة قد أصابتنا نحن وليس فقط البطل في فيلم "دعاء الكروان".

فقط عندما يتحرك مركز إنتباهنا بعيداً عن أنفسنا ثم نعقد العزم على تركيز قدراتنا العقلية والعاطفية على الشخص الذى يعرض علينا مشكلة، عندئذ نصبح فى غاية الحساسية لأحاسيس ومشاعر هذا الشخص. إنما الرغبة الصادقة فى الدخول إلى عالم الشخص الآخر والإبتعاد عن الأنا التى تكتنفنا.

وللدخول إلى عالم الشخص الآخر، فى محاولتنا لإيجاد الحل، يلزم أن نكون على نفس الموجة. فنحن غالباً ما نجد مشاكل فى التواصل بين الآخرين يعزوها البعض إلى القول: "إحنا مش على نفس الموجة." فالمعنى أنهم يتحدثون كل من خلال ذبذبات مختلفة ويفكرون من خلال ذبذبات مختلفة. فمنذ قديم الأزل، يحلم البشر بأن يكونوا على نفس الموجة مع بعضهم البعض. والآن مع غابة الإتصالات التى نعيش بداخلها، نجد



الكثير من الشقاق والنفور في العائلة والمجتمع ككل. فكل فرد يرى من خلال عدساته الخاصة ويدرك من خلال مرشحاته المختلفة. فانعدام الإحساس بالأمان هو الذي يجعلنا نخشى الخروج من عالمنا للحظات للدخول في عالم الشخص الآخر حتى لا نضل طريق العودة إلى أنفسنا.

إن أولئك الذين لا يستشعرون الأمان يؤمنون بأن جميع الحقائق يجب أن تعدل طبقا لطريقة تفكيرهم. فبدلا من الدخول إلى هذا العالم الآخر الجاهل، ليس أسهل هؤلاء من الآخرين لعالمهم وجعلهم يعتقدون أفكارهم ومذاهبهم. غير مدركين، ربما، بأن مصدر القوة الأساسى لأى علاقة تكمن فى الإستماع لوجهة النظر الأخرى والتوحد الوجدانى لإيجاد حل لها. فما يرغبون فيه هو التماثل وليس التكامل. فالتماثل بما يعنيه من تشابه ليس خلافا بطبيعته. أما التكامل بما يحويه من اختلاف وتباين، فهو جوهر الإبداع.

ولتقدير الاختلاف فى وجهات النظر يجب أن يقوم على أساس من أمننا الذاتى؛ ومنع الأمن الذاتى هو داخل نفوسنا. فكما يقول المثل الإنجليزي "إذا لم نجد السعادة فى حداثتنا فمن العبث أن نطلبها فى حداثق الآخرين." كذلك الأمان: فمن العبث أن نبحث عنه فى الآخرين، بينما مصدره هو ذاتنا. فأمنا الداخلى لا يستند على رؤية الآخرين أو معاملتهم لنا؛ أو موقعنا فى العمل والحياة أو الظروف التى سبقتنا إلى الوجود وشكلتنا إلى حد كبير. إنه يأتى من الداخل؛ من أعماق أعماقنا

حيث تقبع المبادئ والقيم؛ من الإستقامة فى أقوالنا وأفعالنا؛ من قناعتنا بأن نفعل "الصحيح"، لأننا سننتقد على أى حال. "على حد قول أحد الحكماء.

إن توحدنا الوجداني مع الآخرين يتوقف على مقدار أمننا الداخلي. فعندما تقوم حياتي على أساس من المبادئ والتي تعتبر مصدر أمننا الداخلي، يمكنني أن أخرج من عالمي الخاص إلى عالم الشخص الآخر. هذا الخروج من عالمك إلى عالم الشخص الآخر تمهيدا لإيجاد حل لمشكلته يجعلك تتجرد طوعية من كل تحاملات مسبقة أو وجهات نظر شخصية. إنها حالة أشبه ماتكون بالتقصص: الفهم العميق للشخص الآخر؛ محاولة لرؤية جوانب المشكلة من منظور الشخص الآخر وليس من منظوري أنا. عندئذ، يمكنني أن أوجد حلا لمشكلته. ومن السهل الرجوع إلى عالمي دون أى تأثير أو تأثير من قبل الشخص الآخر.

ومن الصعب، إن لم يكن مستحيلا، تحقيق أى توحد وجداني مع إنعدام أمننا الداخلي. فعندما لا أستشعر أى أمان داخلي لن أجرؤ على الخروج من عالمي للدخول في عالم آخر محاط بالتعقيدات والمشاكل. ولهذا فأنا أسعى إلى إيجاد حلولاً للشخص الآخر من خلال منظوري وبدون أى محاولة من جانبي لرؤية مشاكل الشخص الآخر من منظوره. ولإيجاد حل لهذا الشخص، فأنا من خلال منظوري المشبع بوجهة نظري المكتسبة من خبرات سابقة أوصله للنتيجة. إن عدم رغبة الشخص في

الخروج من عالمه لإستكشاف عالم الآخرين هو، في تصوري، صورة من صور العناد التي وإن دلت فإنما تدل على إنعدام التضج العاطفي وإنعدام الأمان الداخلي.

الإتصال الفعال هو الطريق للتوحد الوجداني. فإذا ما نظرنا إلى وسائل الإتصال الرئيسية فسنجد أنها أربع وسائل: القراءة والكتابة وكذلك التحدث والإستماع. إن قدرتنا على الإتصال والتواصل الفعال مع الآخرين يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتنا على تطوير هذه المهارات بشكل أكثر فاعلية.

إذا ما معنا النظر في جهاز الكمبيوتر ومكوناته يمكننا أن نفهم طبيعة المخ البشري. فإذا نظرنا إلى مكونات جهاز الكمبيوتر فسوف نجد أنه عبارة عن ثلاثة أجزاء: أدوات إدخال، وحدة تشغيل مركزية، أدوات إخراج. فأداتي الإدخال والإخراج هما عبارة عن لوحة المفاتيح والشاشة. بالمثل، إذا نظرنا إلى العقل البشري فسنجد أنه عبارة عن ثلاثة مكونات: أدوات إدخال ( وتمثل في وسيلتي الإتصال: الإستماع والقراءة ) ، وحدة التشغيل المركزية (المخ)، أدوات إخراج ( وتمثل في وسيلتي الإتصال: التحدث والكتابة). فالمخ البشري، الذي يقابله وحدة التشغيل المركزية بالكمبيوتر، ليس له أى قيمة بدون مدخلات الإتصال المتمثلة في الإستماع والقراءة. عندئذ يقوم المخ البشري، تماما مثل وحدة التشغيل المركزية، بتحويل البيانات الداخلة إليه إلى معلومات متمثلة في

وسيلتي التحدث أو الكتابة. من هنا، إذا كانت المدخلات ذات قيمة وأهمية فسوف تكون المخرجات على نفس القدر. أما إذا كانت المدخلات مشوشة وخاطئة فليس من المتوقع أن تكون المخرجات سليمة وصحيحة.

الإتصال هو الحياة. هذا ما يؤكده ويؤمن به كل من يعيش الآن. ففي يقطتنا لانكف عن الإتصال مع الآخرين. ولكن الإتصال كما نشأنا وتربينا وتعلمنا، تم تطويره لدينا سواء من أبونا أو من المدرسة عن طريق تطوير وسائل الإتصال المتمثلة في القراءة والكتابة والتحدث - وعلى الأخص القراءة والكتابة. أليس كذلك؟ لكن ماذا فعلنا بصدد تطوير هذه الوسيلة الأشد فعالية: الإستماع؟ أى توعية تلقيناها من والدينا بخصوص تطوير مهارة الإستماع؛ وأى تدريب تلقيناه في مدارسنا لتطوير الإستماع كمهارة إتصال أساسية؟

لإيجاد حلولاً لتطوير مهارة الإستماع يجب بداية أن نبحث عن بذور المشكلة التي ضربت أطنابها في عمق ثقافتنا. فمهارة الإستماع مرغوبة من الجميع ولكنها عملياً غائبة في ممارساتنا. ولكن ترى ماهى الأسباب التي تكمن وراء صعوبة الإستماع؟

١- "الواد ده بيقلقنى.. دايما ساكت"

فإذا ما عدنا إلى سنوات عمرنا الأولى - في فترة طفولتنا - تعلمنا أنه لكي تجاب طلباتنا يجب عمل ضوضاء. فالضوضاء من شأنها إثارة الإنتباه

والرضا. ومن هنا، كلما كان الطفل أعلى صوتاً وأكثر وضوحاً كلما توسم فيه الآخرون المقدرة على القيادة. فينتقل هذا التوسم إلى الطفل بالتأثير مما يجعله زعيماً ومتحكماً بين نظرائه من الأطفال في سائر الألعاب والأنشطة. ثم يذهب الطفل إلى المدرسة وهناك يدرك بذكائه الفطري أنه كلما رفع صوته سواء عند إجابته على أسئلة أو عند مناقشته لزملائه كلما كان هذا مفضلاً ومؤثراً.

ثم لا يختلف الوضع كثيراً عند البلوغ وبعد ذلك الحياة العملية: كلما عملت ضوضاء أكثر كلما جنت انتباه أكثر. فلا يهم ماذا تقول، بل المهم كيف تقولها. فلا يهم المضمون، في هذا الزمن الفارغ من أي مضمون، المهم هو المظهر.

إذا كان هناك خلل في مهارة الإستماع فهو خلل ثقافي في المقام الأول. حيث ينظر الآخرون إلى الإستماع على أنه مؤشر سلبي؛ يعطى مؤشراً عن الخضوع والخنوع. فالسكوت لايعنى عندنا أننا نحاول أن نفهم الآخرين بل يعنى أنه ليس لدينا مانقوله. فالإستماع ليس مصدراً للشهرة وإثارة الإنتباه. جاهلين أن الإستماع، كما أتخيل، هو مثل العنكبوت. فكما أن العنكبوت غير قادر على ملاحقة الذباب لكن الذباب يقع في شباكه دون مطاردة، كذلك الإستماع يمنحنا فرصاً ذهبية لامتناهية لإلتقاط الأفكار، من الآخرين.

إن أعظم الأفكار هي التي تصدر من أفواه الآخرين. كل مايجب علينا عمله هو أن نكرم أفواهنا ونستمع إليهم. ليس هذا فقط، بل إنه مجرد كلمة من الممكن أن تفتح لك أبوابا موصدة. إنني أقرر هنا حقيقة وهي أن الكثير ساعدوني في هذا الكتاب بأفكارهم- البعض عن غير قصد والبعض الآخر عن قصد. كل ما فعلته هو أني أغلقت فمى وأصغيت إليهم.

فأفكار الآخرين كانت هي الشرارة التي إنطلقت في داخلي للبدء في هذا الكتاب. فأتساءل سفى مع زميلى تامر عصمت لحضور إجتماع بمدة، ونحن في الطائرة إلتفت إلى تامر وأنا أقرأ كتابا عن الإتصال النفسى، وقال لى: " إنت يابنى مابتزهقش من القراءة... له مابتفكرش إنك تعمل كتاب؟" نظرت إليه ثم رددت ساخرا: " لما أفكر حابقى أقولك عشان تساعدنى!". فى تلك الأثناء، لم أفكر فى معنى كلماته هذه ولكنى إختمرتها لاشعوريا فى عقلى الباطن.

وفى إحدى جلساتى مع أصدقائى وأثناء حديثنا عن الإدارة وما بعده قاطعنى صديقى طارق حجازى قائلا: " طارق ماتخلش الأفكار الدافئة دى تموت من شدة البرد." ضحكت قائلا: " وإزاي أحبها من البرد ده؟" أجاب ببساطته المعهودة: " ضعها بين دفتى كتاب ياأخى." ثم مرة أخرى فى أثناء حديثنا إلتقطت كلمة رائعة لزميلى أحمد لاشين حين قال:

"ستحقق ماتؤمن به." إننى على يقين من أن أى إنسان لديه الرغبة فى الإنصات الإيجابى سوف يجد حلولاً مطمورة فى ثنايا كلمات الآخرين.

إن التطرف فى الإستماع لاينبغى أن يكون على حساب مهارة التحدث. فعندما يلاحظ المتحدث معى أنه يتكلم طول الوقت وأنا أستمع إليه ولاأعلق ستساوره الشكوك فى إما أنى فريسة سهلة للإقناع أو غشاش ومتلاعب. ولتجنب سوء الفهم هذا، يجب أن نستمع عندما يجب أن نستمع ونحدث عندما يكون الوقت مناسباً للتحدث. على أن يسبق إستماعنا للشخص الآخر تحدثنا معه. فكما يقال " لا يهمنى مقدار معرفتك بقدر معرفتى إلى أى مدى تقيم ."

٢- إحساسنا المتضخم بذاتنا .

إن إحساسنا المتزايد بأهميتنا يمنع الإتصال الفعال مع الآخرين. فأحياناً كثيرة نستشعر فى أنفسنا، ربما على مستوى اللاشعور، أننا أكثر أهمية من الشخص الذى نتصل معه. فهذا الإحساس بالتعالى هو هو ما يمنعنا من تقدير آراء الآخرين. فالطريق للإتصال بالآخرين هو فى تقبل حقيقة أن كل إنسان هو فرد فريد ومتميز. فليس هناك إثنان متشابهان على ظهر هذه الأرض ولا حتى التوائم المتماثلة. فكما أنه ليس هناك إنسان متطابقان فى بصمات أصابعهما كذلك كل فرد: "نسيج وحده."

لكى تتوحد وجداننا مع الآخرين: الإنفتاح هو الطريق. ماأقصده بالإنفتاح هنا هو أن تفتح ليس فقط أذنك ولكن أيضاً صدرك وذلك من

خلال إحساسك باحتياجات الآخرين واختلافاتهم أيضا. فأولئك الناجحون في الإتصال غالبا ما ينظرون إلى وجهة نظرهم، ليس على أنها مطلقة، بل على أنها وجهة نظر نسبية تقبل التعديل والتغيير. ولن يتأتى هذا إلا عن طريق الإدراك العميق بأن كل إنسان له حقوق متساوية لإنجاز طاقته الكامنة في الحياة. إنه الإدراك أيضا، كما صرح بذلك أحد الأصدقاء ذات مرة، بأن لون الجلد، مكان الميلاد، الجنس، الوضع المادى، والذكاء ليست مقاييس لقيمة هذا الشخص أو جدارته. فإذا كان التوحد الوجداني هو الطريق الذى ينتهى بالإتصال الفعال فبداية هذا الطريق هو الإدراك والاعتراف بتفرد الآخرين وتميزهم.

٣- نحن نعلم الكثير.

في عالم الإتصال مع الآخرين: البراءة والجهل من الممكن أن يكونوا مصدرا للكثير من الإبداع والمعرفة. فقد حدثت الكثير من الإختراعات عندما أسهب أشخاص معينون في الحديث عن أشياء غير مدركين أنها من الممكن تحقيقها، وذلك في وجود شخص آخر إستمع وأنصت. ليس هذا فقط بل بتطويره لمهارة "الإستماع الساذج" - كما يسميها توم بيترز أستاذ الإدارة في الولايات المتحدة.

إن الإستماع الساذج - في تصورى - هو السبب الرئيسى في إكتشاف كروية الأرض. فعندما أراد كريستوفر كولومبس إقناع عشيرته



قال لهم: "الأرض كروية". "لا، إنما ليست كروية" رد عليه الآخريين  
بامتعاض، "إنها مستوية."

ولإقناع الجمهور بعكس ذلك، شرع علماء القرن الخامس عشر في  
الإستماع إلى إعتراضات كل فرد على حدة ليدركوا أنهم يجب أن يثبتوا  
للجمهور أن الأرض ليست مستوية. وواحدة من حججهم المنطقية في  
ذلك هي أن البحارة أثناء عملهم بالبحر باستطاعتهم أن يلاحظوا بداية  
قمة صارى السفينة القادمة، ثم شراع السفينة، ثم الهيكل الخارجى  
للسفينة. إذا، إذا كانت الأرض مستوية، كما يدعى الجمهور، فيمكنكم  
أن يروا السفينة كلها طول الوقت.

إن إدعاءنا المعرفة هو بلا شك السبب الرئيسى في فجوة الإتصال.  
فالقليل من المعرفة شيء خطير. وعندما يتعلق أى موضوع بالإستماع من  
قبلنا، فالكثير من المعرفة من الممكن أن يكون أشد خطورة. فالإدعاء  
بالمعرفة هو إدراك من قبلنا بأن لدينا الكثير لكى نقوله وأن الشخص  
الآخر يجب عليه أن يسمع؛ غير مدركين أن هذا الشخص من الممكن  
ألا تكون لديه الحاجة للإستماع إلى مائدعته من أمور. إن التسليم  
بضرورة الإستماع للآخرين لايعنى بأنه ليس لدى مآقوله. بل على  
العكس تماما، إنه يعنى رغبتى الملحة لاكتساب معارف وخبرات جديدة  
من الآخرين.

٤- عقولنا المتصلبة.

منذ لحظة دخولنا إلى هذا العالم ونحن نمر بمواقف وأحداث مليئة بالتعقيدات. مما يجعلنا غير قادرين على الاستيعاب. ولذلك فنحن نقوم، بوعى أم غير وعى منا، بخلق عالما الخاص. هذا العالم الذى نخلقه كرد فعل لما يمر حولنا، ملئ بمناطق يقينية متمثلة في إعتقاداتنا، إفتراضاتنا، إتجاهاتنا، آرائنا. هذه المناطق، والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ منا، غير قابلة لأن نتشكك في صحتها أو أن يشككنا أحد فيها. وبهذا فنحن نضاعف من مساحة الحيرة والشكوك في حياتنا. إنه، إذا، تيس في عقولنا.

إن خلق عالما الخاص، كما أتصور، أشبه مايكون بالنضج الإجتماعى. فما أعنيه بالنضج الإجتماعى هو أن يعرف الإنسان ماذا يريد.. سواء كان مايريده صوابا أم خطأ. فعندما أخلق المناطق اليقينية الخاصة بي وأتمسك بها، حينئذ، لأسأل نفسي هل هى صحيحة أم خاطئة. الغريب والمروع في الأمر أن هذه المناطق اليقينية، والتي هى منتج تجاربنا وخبراتنا في الحياة من الممكن أن تؤدي إلى حكم مسبق أو نتيجة متسعة أو تحامل من قبلنا عندما يحاول الشخص الآخر أن نوجد له حلا لمشكلته.

ماهو أشد فعالية وتوصلا هو النضوج الفكرى. إنه الإهتمام الجماعى إلى الحلول الصائبة. فعندما أتجاوز مرحلة النضوج الإجتماعى العاطفى، والذي بدوره سيقودني إلى حلول تملئها العاطفة، ويمكنني أن أتجاوز نفسي

بكل مافيها من إعتقاداتى التى من الممكن ألا تكون صحيحة إلى الشخص الآخر لإكتشاف عالمه ومحاولة إيجاد حلول له.

إذا ماحدثت فجوة فى الإتصال فالخطأ ليس دائما خطأ المستمع. لأنه من الممكن أن لايجيد فن التحدث. لأنه كما أن الإستماع فن فالتحدث كذلك. فالتحدث بسرعة كبيرة يؤدي غالبا إلى فجوة فى الإتصال. وما يعمق هذه الفجوة أيضا هو عندما لا يكون المتحدث والمستمع "على نفس الموجة". فاستخدام رسائل وكلمات ضمنية ومسترة بلغة غير مناسبة ومفهومة للمستمع من شأنها إعاقه الإتصال.

لإتقان فن التحدث، يجب أن نتعلم بداية كيف نسال. فتواصل الشخص الآخر معنا يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعليتنا فى إلقاء الأسئلة المناسبة فى الوقت المناسب. فكما يقول الفيلسوف ول ديورانت "عندما يعرف الشخص كيف يسأل يكون قد عرف نصف الجواب".

أثناء تتبعى لسير القادة والعظماء فى التاريخ وجدت أنهم يشتركون فى إتقانهم لمهارة التحدث. لايعنى هذا بالطبع عدم إتقان مهارة الإستماع. ولكن للتأثير العميق فى الآخرين يجب بداية أن تكون مستمعا جيدا ثم تبدأ بعد ذلك فى الإلقاء الجيد.

وحق لاأرجع بك بعيدا فى التاريخ، وإن كنت سأفعل ذلك بعد قليل، أتذكر أحد المعارف وهو أمريكى الجنسية. فى إحدى جلسائنا كان يتحدث عن الرئيس الأمريكى الأسبق رونالد ريجان وكيف أنه كان

ساحرا. لدرجة أن الشعب الأمريكي كان يسميه "المتحدث العظيم": فكان لظهوره على شاشات التليفزيون فعل السحر في قلوب وعقول الشعب الأمريكي. وكذلك كان لينكولن في القرن التاسع عشر. أما إذا رجعنا إلى تاريخنا فسنجد العديد من يفوق ريجان ولينكولن بلاغة في القول. واحدا من هؤلاء، بلا شك هو عمر بن الخطاب. لقد كان واحدا من القلائل الذين يعرفون كيف يسألون. أتذكر عندما أراد أن يختار رجلا للولاية فاستشار أصحابه؛ قال لهم: "دلو في على رجل أستعمله."

فسأله: ما شرطك فيه؟

قال: إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم."

إن سؤال مثل هذا من قائد مثل عمر ليس من شأنه فقط معرفة "نصف الجواب" - كما يقول ول ديورانت - ولكنه بالتأكيد يكون قد قطع للمجيب ثلثي الطريق السديد للإجابة.

مع إحتضار هذا القرن وبزوغ القرن الحادى والعشرين، إذا أردنا أن نلخص في جملة واحدة أهم مبدأ يجب أن نتعلمه، ليس هذا فقط، بل ونطبقه أيضا، فهو: الإتصال والتواصل الفعال مع الآخرين. يبدو هذا طبيعيا ولكن الغير طبعى هو الرغبة الملحة والدافع القوى للبدء - من الآن. والبداية في كلمة واحدة: الإستماع. يبدو هذا أيضا بسيطا

ولكننى أكرر ليس تماما فالأمر فى غاية البساطة وغاية التعقيد. إن هذا الصمت " الجبرى " هو الطريق لتفاعل رائع. فكل ماأطلبه هو: قبل أن تتحدث مع شخص آخر تذكر هذه المقولة للعبقرية الموسيقية موتسارت: "الصمت هو أعمق صوت فى الموسيقى." - وفى الإتصال أيضا.



## إنتو مش فاهمين حاجة

"ولو كنت فظا غليظ القلب لاتفصوا من حولك."  
(آل عمران ١٥٩)

المكان: منزل أحد الأصدقاء بمكة.

الزمان: الأيام الأخيرة من شهر يناير سنة ١٩٩٧.

المشهد: أثناء تجاذبي لأطراف الحديث مع صديقي شد سمعى صوت مقدم البرنامج بالتليفزيون، وهو يتحدث عن معرض الكتاب الدولى والأنشطة التى شملته. ثم إنتقلت الكاميرا إلى داخل أحد القاعات لتقل ندوة حامية الوطيس بين رجال الفكر من ناحية والجمهور الجالس فى الصالة. أما ما جعل المناقشة ملتهبة فهو موضوعها: الإستيطان الإسرائيلى والإنتهاكات الإسرائيلية المتكررة تجاه حقوق الشعب الفلسطينى. حتى هذه اللحظة كل شىء طبيعى أما الشىء الغير طبيعى هو إنفعال أحد رجال الفكر فى الجمهور لإستياته من الكلام. مافعله رجل الفكر هو أن صاح فى الجمهور الجالس أمامه بالقاعة وبصوت أشبه بالصراخ: "إنتو مش فاهمين حاجة."

ماحدث عقب هذه الكلمة هو إستكار وصياح مدو من الجمهور في الصالة مما جعل رجل الكاميرا ينتقل سريعا لجلسة أخرى من جلسات هذه الندوة.

المشكلة في غابة الإتصالات التي نعيش فيها اليوم هى الإتصال نفسه. فعلى الرغم من ثورة الإتصالات التي تزداد تطورا يوما بعد يوم نجد، في المقابل، إغيار في الإتصال بين الناس. ياالله، هكذا قلت لنفسى وأنا أرى من جدة من خلال إحدى المخطات الفضائية المذيع وهو ينقلنا إلى القاهرة حيث ندوة بمعرض الكتاب الدولى. ثم الدخول لإحدى القاعات لنجد حشدا من البشر جالسين مستمعين ومستمتعين - في البداية - لرجال الفكر. ثم ماهى إلى لحظات ليحدث ماحدث. والخصلة النهائية: فشل ذريع في الإتصال. السبب: إن "إنتو مش فاهمين حاجة".

في الكلمات التالية للزعيم الأمريكى إبراهيم لنكولن مايجب أن يفهمه كل شخص؛ ليس هذا فقط بل يطبقه أيضا:

" عندما تود التأثير في سلوك الرجال فالإقناع - اللين - الإقناع بلا إدعاء هو مايجب أن يطبق. إنها حكمة قديمة وعميقة تلك التي تقول: " إن قطرة من العسل تجتذب ذبابا أكثر من جالون من المرارة. " كذلك الحلل مع الإنسان. فإذا رغبت أن تكسب إنسانا لكى يعتنق قضيتك، فعليك بداية أن تقنعه بأنك صديقه المخلص. حينئذ تجتذب قطرة العسل من قلبه، والذي يعتبر بدوره الطريق الأسرع لعقله، والذي، متى كسبته،



فلن تجد غير مشكلة يسيرة في إقناعه بعدالة قضيتك، إذا ما كانت قضيتك عادلة بالفعل. وعلى العكس، لنفرض أنك شككت في حكمه، أو تحكمت في أفعاله، أو أوعزت إليه بأنه شخص يجب تجنبه واحتقاره، فسوف يتوقع داخل نفسه، مغلقا كل الطرق المؤدية إلى رأسه وقلبه؛ وسوف تكون بهذا قضيتك عارية من الحقيقة.. وسوف يكون الوصول إليه أبعد من أن تنفذ بعود قمع إلى جلد السلحفاة الصلب. هكذا هو الإنسان، ويجب أن يفهم على هذا الأساس من الذين يقودونه، حتى من أجل مصلحته الخاصة."

الحب، إذا، هو أسرع الطرق لقلوب الآخرين وعقولهم. فواحد من التعريفات التي إستوقفتني عن الحب هو كونه بحث دائم عن الجمال في الآخرين. ولن يتأتى هذا البحث إلا بغض النظر عن إختلاف مظهرهم، أسلوب حياتهم، واعتقاداتهم. عندما أستشعر مواطن الجمال في الآخرين يمكنهم بسهولة أن يفتحوا معي لنعمل سويا على تطوير قنوات إتصال فاعلة. فتنوات الإتصال هذه منبعها الحب.

إذا كانت هناك رسالة ماسة نحن بحاجة إليها فهي الحب. إن أولئك الذين يتواصلون بالحب من السهل عليك أن تلتقطهم وتعرفهم من أول نظرة. فلدى هؤلاء تقدير عال لأنفسهم، ودرجة عالية من التواضع. عندما تتحدث وتتواصل معهم تجدهم، للغربة الشديدة، لا يتحدثون عن أنفسهم أو عن إنجازاتهم ومساهماتهم. فليسوا مضطرين لذلك. في أثناء

حديثهم مع الآخرين تجدهم يقضون معظم الوقت مستمعين للآخرين.  
إن هذا الإستماع هو ما يجعل الآخرين يستمتعون بهم.

"لاتبهرنى.. قدرنى". هذا ما يطلبه كل شخص يتحدث معك. فأعظم مهارات الإتصال على الإطلاق هو أن تعطى قيمة وقدرًا أثناء حديثك للآخرين. فإعطاء القدر والقيمة هو فى الإستماع الشغوف إليهم. إن مساهمات هؤلاء الإيجابية هى فى إستكشاف مواطن الجمال فى الآخرين، فى إعطائهم المزيد من الثقة فى أنفسهم، فى تحفيزهم على المزيد من التطور والنمو.

أما أولئك المهورون فهم السبب فى فجوات إتصالهم مع الآخرين. إنهم مشغولون طوال حياتهم مع أى شخص بسرد سيرهم الذاتية؛ بالتأثير فيه؛ بمحاولة التأكيد على تميزهم. إنهم مشغولون طوال الوقت بللتحدث أكثر من الإستماع. مقتنعين بأن سردهم القصص فى حياتهم وتفردهم ونبوغهم هو أسرع وسيلة للتأثير فى الآخرين. أما المأساة فتتمثل فى أنهم يصدقون كل مايقولوه، ليس هذا فقط، بل أيضا على يقين أن الشخص الآخر الذى يستمع إليه متتبع بشغف لحديثه. فى حين أن الطرف الآخر يريد منك أن تتبع حديثه؛ أن تشعره بوجوده، أن تقدره، أن تتجاوز نطاق نفسك لكى تتعرف على تفردته وتميزه.

إذا أردت مفتاحا سحريا يفتح لك الأبواب السحرية فى عقول الآخرين وقلوبهم فهو فى كلمات قليلة: قدرهم ولا تبهرهم. انتهى

البساطة ومنتهى التعقيد أيضا. ففي كل مجالات الحياة: في الأسرة، في العمل، في الصداقة، في الحب، كلما قدرت الآخرين أكثر كلما أحبوك أكثر.

إن هذا المفتاح السحري يمكنك إدراكه في لحظات ولكن بالتأكيد ستقتنيه بعد سنين عديدة. فليس جديدا على ما أعتقد، أنه لكي أتصل بفاعلية مع الآخرين يلزم أن أقدرهم لا أن أهرهم. كلنا يعرف ذلك ولكن القليل منا هو الذى يطبق ذلك. لأن التطبيق سيدر علينا ثروة مادية ومعنوية.

إذا كان ولا بد من طريق سريع للنجاح فهو في كلمة واحدة: الإهمار. هذا ما أكدته لنفسى ووضعت أمام عيني بعد تخرجى من الكلية وبداية حياتى العملية فى عالم الإعلان. أليس دخولى فى هذا العالم هو بسبب الإنهار ب: المظهر، الثقافة، اللباقة. هذا ماتعلمته من سادة الإعلان فى مصر والعالم. وهذا مايبهز الناس أثناء مشاهدتهم للإعلانات فى التلفزيون. إنهم يصدقون أن روعة المنتج من روعة الإعلان عنه.

طارق الأجهورى: ذاك هو إسمى، والإهمار: حرفتى. أعتقد أن هذا هو ما استشفه مدير الشركة الخليجية للإعلان والعلاقات العامة بالسعودية والذى كان يختبرنى فى مسابقة كبرى لإختيار موظفين جدد بقسم تسويق الشركة. تساءلت بداية: "من هى الخليجية للإعلان إذا؟". أجبني المدير وعدم التصديق يقفز من عينيه: "عمر ك ما سمعت عن الخليجية للإعلان؟"

ولم يدعنى أجيب بل إسترسل: عمرك ما سمعت عن جريدة الشرق الأوسط؟ أول جريدة دولية تصدر باللغة العربية وصاحبة التوزيع الأعلى، هل سمعت عن مجلة سيدتى: مجلة الأسرة العربية؟ ومجلة انجلية: مجلة رجال الأعمال. ومطبوعات أخرى كبيرة. الشركة الخليجية للإعلان باختصار هي صاحبة هذه المطبوعات الرائدة.

"حسنا" ابتسم المدير عندما لمح إنبهارى بعذب حديثه، وبحس رجل الأعمال ألقى الطعم: "تحب نمضى العقد إمتى؟". لم ألاحظ وقتذاك حرفيته ليس فقط فى توقيت السؤال ولكن أيضا فى كيف يسأل. ليس من الصعب ألا أقع فى شباك هذا الحاذق. وكانت البداية مع الشركة الخليجية للإعلان. إذا: الإهمار هو إسم اللعبة. نعم.

منتهى الخطورة أن يصبح الإهمار أسلوب حياة. هذا ما أدركته ودفعت ثمنه بمرور الوقت. ففى إجتماعاتى مع العملاء كان إسم اللعبة هو المسيطر على تفكيرى وإتجاهى ومن ثم سلوكى. ولكن هل هذا هو ما يريده العميل ( الذى هو صورة مصغرة لأى فرد بالجمتمع من حيث إحتياجات يريد تلبيتها)؟

"شكرا على هذا الإجتماع؛ سأتصل بك قريبا للبدء فى الحملة." هذا مقالته لى العميل فى نهاية الإجتماع. ولكنه من الواضح أنه لا يريد أن يعمل معنا. كيف؟ وهو الذى إتصل بنا بنفسه. يعنى، هكذا قلت لنفسى، الرغبة فى الإعلان عنده موجودة . لابد وأننى إرتكبت خطأ

جعل العميل يحجم عن العمل معنا. لم لاأخذ المبادرة - هكذا كان  
قرارى - وأتصل به لأعرف رفضه الغير معلى للتعاون معنا.  
"سيدى، إننى أتصل بك اليوم لأعرف ماذا متى يمكننا البدء فى تجهيز  
الأفكار الخاصة بمحلىكم؟  
رد قائلا: ستقوم وكالة إعلانية أخرى بعمل الأفكار. شكرا على  
مجهوداتكم.

رددت عليه: بالتأكد حضرتك وجدت أن هذه الوكالة تقدم خدمات  
إعلانية أفضل من التى نقدمها. أنا بس يهمنى أن أعرف إلى أى مدى  
إحنا كنا موفقىن فى عرض خدماتنا.

أجاب: الموضوع مش موضوع خدمات تقدموها؛ لقد تكلمتم طوال  
الإجتماع عن أنفسكم وعن إمكانياتكم؛ ليس هذا فقط بل إستفطتم  
طوال الإجتماع فى التحدث عن الحملات الناجحة التى قمتم بها ولم  
تستمعوا لمشاكل وإحتياجاتى. أما الوكالة التى إتفقنا على التعامل معها،  
على الرغم أنها تقل عنكم كفاءة وإمكانات، بدأوا إجتماعهم بتقديم  
أنفسهم ووكالتهم فى وقت لايزيد عن ٨ دقائق ثم بدأوا بسؤالنا عن  
ماهى أهدافكم لهذا العام وماهى المشاكل التى تواجهونها. قمنا  
بالإسترسال فى إستعراض المشاكل التى تواجهنا والتى كان على رأسها  
إنخفاض حصتنا من السوق. طوال إجتماعنا معهم والذى إستغرق ساعة  
ونصف لم يفعلوا سوى إلقاء الأسئلة ولم نفعل أكثر من الإسترسال فى

الأجوبة. وفي نهاية الاجتماع أخبرونا أنهم س يرجعوا لنا في خلال ٥ أيام بالإستراتيجيات الخاصة بالحللول للمشاكل اللى تواجهها. وبالفعل حضروا إلينا وقاموا بعرض الحللول اللى يرونها. وكانت هذه الحللول فى شكل إستراتيجيات. أعتقد أنك الآن قد أدركت الفرق. وإنتهت المحادثة التليفونية.

الدرس المستفاد: لاتبهر الآخرين.. إستمع إليهم واستشف إحتياجاتهم. "عرفت فالزم". هذا ماقلته لنفسى بعد هذه التجربة. بل أكثر من هذا، فقد تعديتها لأطبقها فى كل مجالات الحياة لأجد أن النتائج باهرة. فمنذ ذلك الوقت وعندما كنت أجلس مع أى شخص وأستمع لأرائه ثم أسأله ليستفيض فى الإجابة. وفى جميع الحالات بلا إستثناء أجد أن الشخص الآخر فى نهاية حديثنا سعيد بهذه المحادثة المتعة بل يتعدى ذلك فى أحيان غير قليلة ليقول من قلبه - هكذا أحس: لقد أمتعنى حديثك فعلا. ثم أتركه وأتساءل فى نفسى: إننى لم أقل شيئا غير أننى كنت أسأله وأستمع بشغف إليه.

إن الفشل فى الحب والحياة يرجع إلى عدم إستغلالنا لهذا المفتاح السحرى: قدرنى ولا تبهرنى. أتذكر أننى إستمعت لقصص حب وزواج إنتهت بالإنفصال. لماذا؟ المنفصلون من الرجال يقولون: "مش تحمد ربنا هى كانت تحلم إننا تقابل واحد زى؟" والمنفصلات من النساء يقلن: "إزاي أعيش مع واحد لا يعطينى أى إهتمام ولا يقدرنى ويحترمى". أعتقد

أنه يجب على الرجال أن يدركوا أن المرأة لا يهتمها مظهر الرجل أو الهالة التي يحيط نفسه بها بقدر ما يهتمها تقدير الرجل لها واحترامه لشخصها وفوق كل هذا إشعارها بالأمان.

في مسرحيته الرائعة "بيجماليون" لبرنارد شو، يبين كيف أن إليزا دوليتل، الفتاة الجميلة التي خرجت من أحد أزقة لندن لم تتزوج في نهاية المسرحية أستاذها ومثلها الأعلى د. هيجز؛ الشخص الذي إكتشفها ثم أعاد تشكيلها لجعل منها أسطورة في الجمال. في نهاية المسرحية لم تتزوج أستاذها، للغرابة الشديدة، بل تزوجت صديقه المتواضع فريدي. لأنه، كما أوضحت إليزا، الشخص الذي تعامل معها على أنها مخلوق له أحاسيس. بعكس د. هيجز الذي كان يشعرها دائما بالفارق بينه وبينها. لقد كان يذكرها دائما، بطريقة مستترة، بأنه إنتشلها من الزقاق الذي كانت تقطن فيه وأن هذا الزقاق هو مآلها إذا لم تنفذ أوامره. لقد قررت في النهاية، كما يجب أن تقرر كل امرأة حرة، أن تتزوج من يقدرها لا من يبهرها.

إن تأثير "بيجماليون" ، كما يؤكد أساتذة الإدارة يجب تطبيقه في العمل. يوضح وارن بينيس في كتابه "القادة" كيف أن توقعات المدير ومعاملته لمؤسسه بالعمل تحدد إلى حد كبير مستوى أداء مؤسسه. فإذا توقع المدير من مؤسسه أشياء عظيمة فسوف يمدّه بها مؤسسه، والعكس صحيح تماما. لأنه في أغلب الأحيان يقوم المرءوسون بعمل مايتوقعونه

منهم رؤساؤهم. فالمديرون العظام يخلقون توقعات عظيمة لدى  
مرؤسهم والمديرون الأقل كفاءة يخلقون توقعات ضئيلة.

إن تأثير بيجماليون ليمتد إلى داخل الأسرة. فإذا توقع الأب من  
أولاده الأفضل فسوف يعطونه مايتوقعه منهم. فإذا الأولاد وسلوكهم  
يحدد مدى تشجيع والدهم لهم. حتى الزوج، إذا ماتوقع من زوجته  
الأفضل فسوف يكون أداؤها في إطار من هذا التوقع. ولكن يجب على  
الأب والزوج أن يعبر عن هذا التوقع بكلمات مشجعة.

يتوقف آدائنا على قدرة الآخرين في التعبير عن توقعاتهم تجاهنا. في  
أحد الأفلام الأجنبية التي شاهدتها منذ فترة مشهد مؤثر يتلخص في  
مواجهة بين الأب وأحد أزواج بناته. حيث يصرخ زوج الابنة في  
الأب: "لماذا هذه القسوة التي لامبرر لها تجاه أولادك؟" يصمت الأب  
قليلا ثم يقول: "لأنني أخاف عليهم. إن هذه القسوة الظاهرة ماهي إلا  
خوفى عليهم. إننى أحبهم كما لم يحبهم أى شخص في هذا العالم". فيرد  
عليه البطل: "إذا كنت تحبهم فلماذا لاتدعهم يعرفون ذلك." أى لماذا لا  
تعبر عن هذا الحب تجاههم. لماذا ننظر إلى الحب والتعبير عنه على أنه  
ضعف.

إن عدم قدرتنا ورغبتنا في التعبير هي الأداة التي تقتل المواهب التي  
يجب أن نغذيها وننمدها. فكل موهبة ترغب في البروز بحاجة للإيمان بها  
بداية ثم توقع الكثير منها. يروى كاتب أمريكي كيف أنه في أثناء زيارته



هولندا بصحبة زوجته سأل السيدة التي إستضافتهم عن القدرة الغير عادية للصغار والكبار في بلدهم في المهارات اللغوية، فأجابت السيدة ببساطة: "لأننا نتوقع ذلك منهم.. إننا نعتقد أنه أمر هام". إن أنواع المواهب هذه التي يجب أن تغذيها توقعاتنا هي الأساس في خلق حضارة عظيمة لأي أمة.

إذا رغب قادتنا في أن يسموا بنا وأن يقودونا نحو التميز فعليهم بداية أن يؤمنوا بنا. يقول عالم النفس الأمريكي ويليام جيمس: "كما أن شجاعتنا في الغالب هي إنعكاس لشجاعة شخص آخر، فكذلك إيماننا هو في الغالب إيمان بإيمان شخص آخر."

إن الإيمان بهذا الشعب هو نفسه ماسوف يجعل كل فرد يؤمن بنفسه. يؤمن بأنه شعب قادر على تحقيق مستقبل لا يقل مجدا عن ماضيه، شعب كل ما يحتاجه هو قوة دافعة من المؤازرة والتوقع لتحقيق العظمة والتجدد.



## قول معايا يا شعب

"ليس هناك تاريخ بالمعنى الدقيق للكلمة، هناك فقط سير شخصية."

رالف والدو إمرسون

في إحدى أمسياتنا الصيفية بالرياض تجاذبنا أطراف الحديث في موضوعات متشعبة ولكن أثار أحدنا موضوعا لم نطرقه قبل ذلك؛ وهو، هل الثورة التكنولوجية التي تتعاضد يوما بعد يوم جعلتنا سعداء ومتراپطين أم باعدت بيننا؟ وبينما يفكر الآخرون في هذا السؤال إنطلق شخص، جاء لأول مرة بصحبة صديق لنا، قائلا: يا أخى والله إحنا كنا زمان أسعد حالا وأخف هموما.

رددت عليه: سيدى المنصة فى إنتظارك؟

أجاب: لامنصة ولا حاجة أنا مش حا قول خطاب.

رددت: إحنا عايزينك تتكلم. إنما أول مرة تحضر إلينا وتعرف عليك.

كل اللى إحنا عارفينه عنك إن إسمك فتحى وإنك صعيدى من المنيا.

إسترسل قائلا: الكهرباء دخلت عندنا في الصعيد في سنة ٧٥. كل عيلة  
بقي عندها على الأقل لمبة كهربا في بيتها بدلا من لمبات الجاز. أقولك  
إيه؟! لمبة الكهرباء دى كانت علامة كبيرة على أننا تقدمنا. المشكلة أننا  
في الليل، طبعا مش حاقولك كنا قاعدين على ضوء لمبات الكهرباء دى  
نقرا لأن طبعا معظمنا كان أمى، العائلات كانت بتقعد في الدار وهى  
مستغربة من التغير المدهش في حياتنا وهو دخول الكهرباء. ولكن ياريت  
الكهربا مادخلت عندنا!

صمت برهة وكأنه يسترجع شريط ذكرياته.  
قاطعته صديقى مبتسما: ليه الكهرباء ياريتها مادخلت عندهم، هو إنت  
دايما غاوى فقر.

أجاب فتحى: اللى حصل إن اللبة دى بعدتنا عن بعض. قبل ماتدخل  
الكهربا، كنا بتتجمع أنا واصحابى بالليل على ضوء النار التى نوقدها  
للشاي والقهوة. كنا نتجمع لتسامر ويقوم شيوخنا الأكبر سنا منهم  
بسرود حكايات وروايات عن تاريخنا وتاريخ قبيلتنا. وخصوصا الشيخ  
مصطفى، كنا نتجمع حواليه ونستمع وهو يحكى لنا عن جعفر أبو  
الشهامة وغيره كثير. ياعم قبل الكهرباء ماتدخل كنا عارفين غشى في  
الضلمة، كنا نقدر نعرف بعضنا في الضلمة؛ بعد دخول الكهرباء من ٧٥  
بقينا مش عارفين بعض؛ البوصلة اللى في دماغى هنا باظت. وأشار إلى  
رأسه.

ياعم قبل دخول الكهربا إحنا كنا عارفين بعضنا كويس وعارفين نفسنا كويس. عارفين إحنا مين".

لقد فقدت القبيلة تاريخها في ضوء هذا المصباح الكهربائي.  
مالذي نتعلمه من هذه القصة ؟

إن هذه القصة تساعدنا في النفاذ لجوهر القيادة. فكل أسرة، كل كلية، كل شركة، كل مؤسسة بحاجة لقصاص أو حكايات من طراز الشيخ مصطفى. فعقوبة فشلنا في الإستماع لهذا الحكواتي هي ضياع تاريخنا، قيمنا، مثلنا العليا. فمثل هذه القبيلة الصعيدية، بدون هذه الطقوس والشعائر التي يشيدوها، ستبدأ أى مجموعة أو جماعة من البشر في نسيان أنفسهم أو أصولهم.

كمنظور أشمل: أى دولة بدون قصاص أو حكاياتي أو شاعر ربابة يجمع البشر حوله ليخبرهم عن تاريخهم فإن مآل هذا الشعب أنه سيصبح بلا هوية.

إن تطور شاعر الربابة أخذ أشكالاً متعددة حتى يلبس عباءة التليفزيون في هذا العصر. دعنا نبدأ ونرى كيف أن جماعة البشر كانوا مستمسكين بأصولهم وهويتهم وكيف أنهم الآن بدولها.

إن تلك القصص التي كان يحكيها شيوخ القبيلة في هذه القصة التي ورد ذكرها ماهي إلا أدب شعبي. فالقصود بالأدب الشعبي هو أنه يكتب بلغة الشعب؛ والأكثر من هذا فهو يلقي القبول والإقبال عند

الشعب لأنه يذكرهم بتاريخهم وانتصارهم. لقد كانت الصبغة الإسلامية هي المسيطرة على هذا النوع من الأدب؛ وكانت هذه الصبغة تعم جميع الطبقات في جميع الأوقات. فالإنسان بغريزته مغرم بالحكاية، ولديه قابلية للإستمتاع بالقصص.

لقد كان الأدب الشعبي يدور بمصر منذ القرن السادس للهجرة. كان يدور على ملاحم أبو زيد والزناتى خليفة وغيرهم من الأبطال المغاوير. إن الغريب والمدهش حقا أنه على الرغم من تتابع الفئات الحاكمة خلال هذه القرون إبتداء من الدولة الفاطمية ومرورا بالأيوبية إلى دولة المماليك إلى الدولة العلوية واختلاف الأحوال الإقتصادية من رواج النقل في تجارة المشرق والمغرب إلى إنقطاع الصلة بينهما إلى نشأة الزراعة القطنية إلى تجدد المعاملات التجارية بين القارات الشرقية والغربية كانت قصة أبو زيد هي هي، وقصة الزير سالم على نسختها الأولى، والزناتى خليفة مسموعة عبر القرون.

أما السؤال الذى يفرض نفسه: لماذا أقبل الشعب على تلك الملاحم سمعها ولايمل سمعها سبعة قرون أو تزيد؟ ولماذا كانت هذه الملاحم دائرة على البطولة والغزل ولم تكن دائرة على الرغيف والقول المدمس؟ ومن الذى أرغم الشعب على البحث عن هذه المعاني والإعراض عما سواها؟

جواب واحد لاسبيل إلى الحيد عنه وهو شعور الإنسان. فالشعب "إنسان" قبل كل شيء، ونفس الإنسان تمتاز في كل زمان للملاحم البطولة وقصص الغزل بغض النظر عن إختلاف الطبقة الحاكمة، تباين أحوال المعيشة، وتتابع القاصين والمستمعين. فالناس بدءاً من الحياة الأولى وصولاً بالحضارة المتقدمة، تحب الحكايات لأنها علاج وحلم ورؤية.

فالإنسان مغرم بالحكاية، وفي كثير من الأحيان لا يهتم بالأسماء التي تختفى وراءها الحكاية، والسبب أنه يرى نفسه من خلال تجارب الكسب والروائيين. وهكذا فالكتاب هو البديل الروحي لشخصية الحكواتي وشاعر الربابة في المجتمعات البدائية، التي ورث عنها أسلافنا شيئاً اسمه الوعي الجمعي. والإنسان كيفما كان وأينما كان ووقتما كان يقرأ الرواية ويستمتع إلى الحكواتي أو شاعر الربابة لالكونه يريد أن يعرف، وإنما للبحث عن نموذج بطولي غائب.

لقد كان الشعب يستمتع إلى ملاحم أبو زيد مهما كانت ظروفه ومتطلبات حياته. فكان يستمتع إلى ملاحم أبو زيد وهو موفور الطعام ناعم بالرخاء والسلام وكان يستمتع إليها وهو مهدد بالجماعة والوباء. لم يمنعهم أى شيء من الجلوس على القهوات التي تشد فيها تلك الملاحم مرات بعد مرات.

الحقيقة أنه على الرغم من تقادم ملاحم أبو زيد وأمثاله، تظل إيجاءاته راقدة في أعماق الوجدان الشعبي.

وبمرور الزمن ومع حلول دار الصور المتحركة (السينما) محل القهوة البلدية حلت بطولة رعاة البقر في البرارى الأمريكية وبطولة العصابات في المدن الكبرى محل ملاحم أبو زيد ورفاقه. لم يكن إقبال الشعب على هذه الملاحم "المتفرجة" على ملاحمتنا الأصلية لأنه تفرنج بعد أن تعرب وإنما لحلول السينما والتلفزيون محل القهوة البلدية وحلول المصباح الكهربائي محل لمبة الجاز. وبقي حب البطولة والغزل على حاله راقدا في وجدان الأمة منتظرا من يبعثه من مرقده بين الحين والآخر.

إن محاولات بعث هذه البطولات في وجدان الأمة لم يتجاوز تأثير المسكنات في العصر الحديث. فبعض من كتاب السيناريو والمؤلفين يدركون هذا الحلم المفقود فقاموا بذلك من خلال أعمال سينمائية مثل: ابن رشد، رأفت الهجان، الناصر صلاح الدين. ومسلسلات تلفزيونية مثل دموع في عيون وقحة. ولكن تأثير هذه البطولات لم يمتد كثيرا لأنه مثل دبوس في كومة من القش؛ قش المسلسلات الهزيلة والأفلام الفارغة والبرامج التافهة. برامج لا تقدم إلا آراء الراقصة الفلانية والمغنى الفلاني والممثل العلاقي مع سيل من الحكايات الفارغة والمهترئة. أليس في هذه الأمة من مفكرين؟ من مبدعين آخرين؟ من مثقفين يذكروننا بأمجادنا والبطولات الغائبة عنا.

لقد تغير عالمنا من خلال التلفزيون. إن باستطاعتك أن تغلق جهاز التلفزيون، ولكن ليس باستطاعتك أن تمحى تأثيره. فنحن نتعرض



لشرائح عديدة ومتنوعة من الثقافات مما جعل لدينا بئيرة للحياة على الكرة الأرضية وفي الفضاء الخارجى. فبرامج التلفزيون تقدم لنا الرياضة، تشجعنا على اللياقة الجسدية، تمدنا بفرص كثيرة للتعلم عن العلوم والآداب، الإقتصاد، الأخبار المحلية والعالمية، والأحداث الدينية. فطبعى أن تكون فرص التعلم واكتساب الخبرة للأجيال الحالية أكثر من الأجيال السابقة، ففرص التعلم الكامنة التى يتيحها التلفزيون هائلة. تلك من مزايا التلفزيون.

ولكن الكثير من التأثير الذى يتركه التلفزيون سلبى. فالكثير من البرامج تسيطر عليها الجريمة، العنف، مشاهد منحرفة لسلوكيات الناس. ففى إحدى دراسات جامعة هارفارد الأمريكية كشفت أن الكثير من البالغين، لا يمكنهم التمييز بين الحقيقة والخيال على شاشات التلفزيون. فأولئك اللذين تمت مقابلتهم قالوا إن الأشياء التى رأوها على شاشات التلفزيون كانت صحيحة وتتم بالفعل. وحجتهم فى ذلك أنك "تستطيع أن تراها وهى تحدث بالفعل".

إذا كان لدى البالغين مثل هذه الصعوبة فى التمييز بين الخيال والحقيقة، فما بالنا بهذا التأثير على الأطفال. فنحن نتعلم بالملاحظة والتقليد. وهذا حقيقى خصوصا مع الأطفال. لأن لديهم الميل لتقليد الأفراد اللذين يعتبروهم نماذج ومثل عليا فى حياتهم، وكثير من نماذجهم هذه هى شخصيات من برامج التلفزيون المفضلة. تغرس القيم فى داخل

الأطفال عن طريق التلفزيون، والكثير منها سلبى أو على أقل تقدير. ليس له أدنى صلة بالواقع.

فالتلفزيون دائما مايعرض للأطفال شرائح المجتمع على طرفي نقيض. فمن ناحية، هناك الغير أسوياء إجتماعيا، الغير قادرين، الغير مهذنين، والمخبولين. ومن ناحية أخرى، السوبرمان بقوته الغير طبيعية وقدراته الخارقة وأيضا وسيم وجمل الصورة. عندما يقارن الأفراد العاديين أنفسهم بالأبطال الذين يروهم على الشاشة، فعادة ما يروا أنفسهم كأفراد غير متساوين أو أكفاء.

فتحن ننمو مع التلفزيون كنافذتنا على العالم وأصبح عالم التلفزيون أساس للكثير من معتقداتنا وقيمتنا. فعندما نتخرج من المدرسة الثانوية، يكون قد قضى الكثير منا أمام التلفزيون وقتا أكثر مما قضاه بفصل الدراسة أو المرور بتجارب مفيدة مع والديهم وعائلاتهم. فلا نستطيع حقيقة أن نلوم صناعة التلفزيون على هذا الموقف، لأن نوعية البرامج هي فقط إنعكاس لشخصية عائلاتنا في المشهد الإجتماعى. ولكن كرجل إعلان، دعوى أذكركم بأنه إذا كان هناك إعلانا عن منتج ما مدته ٣٠ ثانية، عندما نكرر عرضه فمن الممكن أن يباع هذا المنتج بسهولة. أليس من الممكن لفيلم مدته ٩٠ دقيقة، عند تكرار مشاهدته، أن يبيع لنا أسلوب حياة؟

في إحدى الدراسات التي أجرتها إحدى الجامعات الغربية كشفت أن "مناشده" له تأثير على خيالنا وسلوكنا. وذلك لأننا أولاً نتعرض لسلوكيات وشخصيات جديدة. ثم نتعلم أن نكتسب هذه السلوكيات الجديدة. أما آخر وأكثر خطوة حرجة فهي أننا نطبق هذه السلوكيات كجزء منا. فواحد من أخرج الأشكال في التطور الإنساني والتي نحن بحاجة إلى أن نفهمها هو تأثير "تكرار المشاهدة" "وتكرار التعبير بالكلام" في تشكيل مستقبلنا.

ثم تأتي إمبراطورية الشر - الدش أو الستلايت. هذه الإمبراطورية التي تتكون من قنوات تليفزيونية لاحصر لها وأصبحت تتعامل معنا بأخلاقها وموروثاتها وقيمها. فأصبح الكل أسيراً له. ووسط هذا الزحف الهائل من الثقافات الأجنبية نقف مذهوشين مبهورين بهذا العالم الرائع الذي يصوره لنا الدش. وبدلاً من الرجوع إلى تاريخنا نستمد منه العظة والعبرة والأحلام الضائعة نسارع إلى الإرقاء في أحضان قيم ومثل غريبة عنا ولا نتمثلنا. ماهو السبيل إذا؟ ماهي الوجهة؟ إنما إذا أزمة هوية! أين مثقفينا ومفكرينا الذين من المفترض أن يوجهونا ويرشدونا. ماهو دورهم عندما تنقطع بنا الأسباب. أو بالأحرى أين يقف مثقفوننا؟ أو ماهو موقفهم؟

قبل أن أناقش هذه النقطة دعونا بداية نتناول عناصر التكوين الأساسية في ثقافتنا الحالية أو الإفرازات التي تمخضت عنها بيتنا:

أولاً: هناك التراث الكامن فينا عبر القرون والمتمثل في الأعداد الضخمة من الكتب التراثية المتنوعة (من فقه وعلم وشعر..).

ثانياً: هناك الوضع الثقافي العام الذي يتشكل في حياتنا الحالية من مجموعة من النشاطات الفكرية والفنية والأدبية والإقتصادية والسدى نعيشه ونتعامل به في المعترك الحالى وهو بدوره ذو ملامح متعددة، واتجاهات فيها التوافق وفيها التباين.

ثالثاً: هناك تيار التفاعل والتأثيرات القادمة علينا وبخاصة من الغرب، وهو تيار ضاغط شديد الجذب لأننا نعتبره متفوقاً من جهة، ولأن له قواه الإعلامية والمغرية من جهة أخرى، مما يجعله قادراً على فرض التبعية الثقافية علينا. وهو بدوره ليس بتيار واحد، ولكنه تيارات شتى.

إن عناصر التكوين السابقة أفرزت ٣ أنواع من المثقفين:

النوع الأول: المثقف المتحجر: وهو إفراز طبعى لعنصر التكوين الأول. وهو مثقف أصولى وتراثى يقف موقف المرتاب القلق من تقنيات العصر، ويحاول الإنعزال عن نتائج ثورة المعلومات وماتتيحه من زاد معرفى بحجة المحافظة على "طهارة" بيئتنا الثقافية وإبعادنا عن الشوائب الملوثة لها. إن أمثال هؤلاء لاشك ينسون عامل الزمن وتطور المعطيات وتغيرها من عصر إلى عصر، إنهم يقفون والزمن لا يقف لذلك يغتربون عن العصر. ينون حول أنفسهم أبنية محكمة كشرنقة الحرير. مريحة ولكنها قاتلة!!

النوع الثاني: المثقف المارق: وهو المثقف المنبهر بتقنيات ثورة المعلوماتية وماتجلبها له من ثقافات دخيلة. يقوم بتوظيف هذه الثقافات واستغلالها لكي يوضح الفرق بين ثقافتنا وثقافة "الآخر" وضرورة التوصل من ماضينا والإندماج والتواصل مع "الآخر".

ولكل موقف من هذين الموقفين جوانب إيجابية. فالدعوة إلى الإعتزاز بالتراث وبالهوية الثقافية المميزة للأمة، ومحاربة تجنيهاها ماقد يؤثر على تماسكها وصمودها أمر مشروع لا غبار عليه. كما أن الدعوة إلى إستيعاب معطيات الثقافة المعاصرة، وتوسيع حلقات التواصل مع الآخر أمر مشروع أيضا ولا غبار عليه.

إن الوضع الثقافي الحالي يتراوح بين هذين الإتجاهين اللذين يقفان على طرفي نقيض، الثقافة المتحجرة والثقافة المارقة. إن المثقف المتحجر يجب أن يعيد التفكير في منظومة القيم التي يعيش ويؤثر على الآخرين بها. فالتراث واحترام الذات لا يكون في إرتداء العباءة بدلا من البدلة أو في الإستعانة بالقرطاس والقلم كبديل للكمبيوتر؛ إنه غلبا مايقع فريسة بين ولاءه الأعمى لتراثه ورفضه المقيت لمطالبات عصره.

والمثقف المارق، من ناحية أخرى، يرفض أى إتصال أو تواصل مع ماضيه أو حاضره. لقد فقد إيمانه بمستقبل بلاده وأصبح يستشرف مستقبله في عوالم أخرى. ناسيا أنه "كلما رجعنا إلى الماضي كلما إزدادت بصيرتنا بالمستقبل" على حد قول نبيه ونستون تشرشل. كما

أنه لا يمكننا الحديث عن المستقبل دون نعرف موطىء أقدامنا على الأرض في الوقت الحالى. إن مثل هذا المثقف مسؤول عن التخطيط الذى يلم بمريديه وأتباعه. إن انفصاله عن ماضيه وحاضره له مايرره، هكذا يدافع عن نفسه، فقد نشر "أولاد الأفاعى" قيمهم فى عمق ثقافتنا. لقد إنصرف إلى تحليل الهزائم والبكاء بدلا من التفكير فى كيفية البناء.

النوع الثالث: المثقف الهلامى - كما يحلوا نى أن أسميه - فانا لأعتبره مثقفا بل مدع. هو إفراز طبعى ومنطقى للوضع الثقافى العام. إنه يتمشى مع كل المتغيرات التى تلم به ولكن بدون إتخاذ مرقف. إنه فاقد للهوية. فهو من جهة يرغب فى الإلتجاء إلى ثقافته وتراثه ومن جهة أخرى يتعايش مع الثقافات الأخرى الأكثر تأثيرا عليه. فأحيانا تجده يشكو من عدوان الثقافة الأمريكية أو ثقافة الكوكاكولا والسوبورمان والبرجر على ثقافتنا وأحيانا أخرى يدينها. إنه مدرك تمام الإدراك أن الثقافة الأمريكية تبلع فى طريقها كل الثقافات الأخرى. فالحرب الثقافية، كما تتراءى له وهو فى ذلك محق، قائمة دون مدافع ولا دبابات وطائرات، ولكن فى صمت الكتب وفى أساليب الإستهلاك واللهو والعلم الجامعى. إنه باختصار، فريسة وأى فريسة، لوجود الفراغ الثقافى المحيط به من جهة وهيمنة ثقافة الكوكاكولا من جهة أخرى.

يجب أن نعتزف بإسادة أن ثقافتنا الحالية تمر بأزمة طاحنة. فالثقافة المعاصرة تتجاذبها ثلاث قوى:

قوة التراث المستقرة في نخاع مجتمعتنا وشرائبه، وعجز الفكر الثقافي الخالي عن التعامل مع متطلبات العصر، والهجوم الكاسح للثقافات الأخرى.

من نعول عليه الأمل في إخراج ثقافتنا من هذا المأزق؟  
إنه المثقف الوسطى وهو البديل الضروري لكلا النوعين من المثقفين-  
المتحجر والمارق. فهو عبارة عن محصلة حسنات المثقفين المتحجر والملوق؛  
ففي جوهره هوية المتحجر وعولة المارق. فني حين نجد أن المثقف  
المتحجر والمارق كلاهما يفتقر إلى الرؤية الفكرية المتوازنة؛ نجد المثقف  
الوسطى هو في قلب هذه الرؤية. إنه لا يندفع إلى أى من هذين الإتجاهين  
المتضادين.

إن سمات هذا المثقف الوسطى لابس فيها ولاغموض. إنه يفضل  
طرح أسئلة أولاً، ثم محاولة تلمس إجابات لها. كأن يتساءل: في أى  
عصر نعيش؟ وأى أفكار هي أفكارنا؟ وإلى أى حد نسجم مع  
مقتضيات عصرنا؟ إنه يدعو الكل معه، سواء كانت محافل فكرية أو  
حوزات علمية للمشاركة معه في إيجاد الجواب.

إن المثقف الوسطى لا ينظر إلى الماضي نظرة جامدة منقطعة عن الحاضر  
والمستقبل، كما لا يتعامل مع التراث باعتباره شيئاً مقدساً ينبغي المحافظة  
على طهارته وعدم تدنيسه.

إننا بحاجة إلى المثقف الوسطى الذى لا ينظر إلى العصر ومعطياته نظرة الإرتياب والتشكك، بل نظرة الإنفتاح والإقبال بما يعود بالنفع على الناس. إنه الشخص الذى يساير زمانه ويتفاعل مع قضايا عصره وتحولات زمنه، إنه على إتصال دائم بالجماهير، يحس بنضهم ويتفاعل مع مشاكلهم وآلامهم.

إن الدور المطلوب والمتوقع من المثقف الوسطى ذو أبعاد ثلاثة:  
أولاً: دور "إعادة بناء الذات الثقافية". أى يجب أن يكون مسلحاً قبل كل شىء بالمعرفة والدراية العميقة بقضايا الأمة والمجتمع الذى يعيش فيه؛ وأن يكون قدوة ومثل يحتذى فى أفعاله قبل أقواله، إذ كيف يطلب منه أن يؤثر فى المجتمع ويسهم فى تشكيل رأى العام إذا كان هو نفسه يفتقر إلى موقف إيجابى؟

ثانياً: دور "التنوير الثقافى" فالمثقف هو بوصلة المجتمع المتحضر، وهو القائد الذى يوجه شعبه. فإذا ما أراد المثقف الوسطى أن يصيب قدراً من النجاح فى أداء هذا الدور فعليه أن يكون تريباً من الناس يحس بنضهم الدافق، ويتفاعل مع قضاياهم الحقيقية، ويتغلغل فى أعماق همومهم الواقعية. هكذا هو المثقف الحقيقى الممتلىء إلتواء هوية الأمة والمنخرط بحميمية فى واقع الحياة والناس. إن دوره هو دور القائد المتجول والذى سوف أتناوله باستفاضة فى الفصل التالى.



ثالثا: دور التواصل الثقافي مع العالم الخارجى أخذًا وعطاء. ينبغي على المثقف الوسطى أن يكون على إتصال وثيق بالتغيرات والثقافات الخارجية والتي من الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على مجتمعه. يجب أيضا أن ينتقى الصالح من الثقافات الأجنبية لبحث ودراسة إمكانية تطبيقها في بيئته. فالعزلة الثقافية ليست من سمات حضارتنا، بل العكس هو الصحيح. فضلا عن ذلك فإن هذه العزلة غير ممكنة واقعا، وهي ضارة لنا ولثقافتنا بلا ريب. إن المثقف الواثق من ثقافته يستطيع أن يجمل التواصل الثقافي من أداة للإختراق إلى قوة دافعة للتجدد الثقلى وإلى أى وسيلة نافعة للتعريف بثقافتنا ونشر محاسنها لدى الآخرين.

إن هذا المثقف المنتظر أو البطل الغائب تعلق عليه الآمال العريضة. فهو الذى يمتلك القدرة على تمثل المعارف التى يتحصل عليها، ومن ثم يحيلها إلى موقف حضارى.

إن الآمال معقودة على هذا المثقف. لأن الآخرين لن ينظروا إليه فقط كحامل قنديل المعرفة، بل صانع الهوية والانتماء؛ ليس فقط متغلغل فى تراثنا وواقعنا ولكن أيضا مستوعب معطيات المعرفة الإنسانية بشقى ألوانها وإتجاهاتها؛ ليس فقط صاحب رؤية فردية وشخصية ولكن أيضا صاحب موقف ورؤية فكرية ذات بصمة ثقافية متمية إلى روح الأمة عقيدة وسلوكا؛ وليس فقط على علم بوجود المصباح الكهربائى ولكن أيضا على دراية بأنه لا يجب أن يحل هذا المصباح محل لمبة الجاز.



## القادة المتجولون

"ومن سخر ك ميلا واحدا، فأذهب معه إثنين."

متى ٤١:٥

في إحدى أيام شهر أغسطس الحارة وفي الساعة الثانية ظهرا كان جميع موظفي الشركة في مكاتبهم المكيفة معظمهم مشغول بعمله، والبعض الآخر يتحدثون في صالة الإستقبال الواسعة. أثناء حديثهم مر عليهم مدير قسم الحسابات بالشركة أثناء ذهابه للمخزن وتعجب من تجمعهم. وعندما أخبرهم عن ماذا يتحدثون أخبروه أن عندهم لقاءات خارج الشركة ولكنهم مترددون في الذهاب للخارج؛ فالجو حار وخانق. نظر مدير الحسابات إلى موظفة الإستقبال وقال لها: "هو الواد بتاع البوفيه لسه ماجاش. ده بقاله ساعتين بره. كل ده يشتري حاجات للمكتب." لم ترد موظفة الإستقبال بكلمة. ولكن إلتفت أحد موظفي الشركة - أمير - وقال لموظفة الإستقبال:

"هو صحيح عبد الحميد إتأخر كده ليه. دا أنا كنت عايز شأى ولم أجده بالبو فيه فعملت الشأى بنفسى."

لم يكمل أمير حديثه فقد رن جرس التليفون وردت موظفة الإستقبال بصوت عال متعجبة:

"عبد الحميد.. إنت إتأخرت كده ليه." واستمعت له قليلا ثم قالت: "فى المستشفى!" أشار إليها مدير الحسابات بأن تعطه السماعة فأعطته إياها وانفجر قائلا: "إنت بتعمل إيه فى المستشفى بقى.." ثم إستمع لعبد الحميد لدقائق قليلة، وقال له: " معلهش.. معلهش إنت تيجى دلوقتى وتسلم العهدة وبعدين تبقى تروح وتستريح." ثم استمع وانفجر قائلا: "إسمع زى مايقولك يا عبد الحميد إنت تيجى الأول وتسلمنى الفلوس وبعدين تروح ماطرح ما إنت عايز." أغلق السماعة فورا دون أن يسمع رد عبد الحميد.

وبينما يلتفت مدير الحسابات للذهاب إلى المخزن إستوقفه أمير قائلا: "إيه المشكلة ياأستاذ سعيد؟ فرد مدير الحسابات: "الواد عبد الحميد بيقول دلوقتى إنه فى المستشفى. عشان وهو راجع للشركة بعد مااشترى حاجات للبو فيه، أصيب بدوار حاد- على حسب كلامه- فى هذا الجو ولأن الضغط عنده منخفض ماقدرش يكمل وراح للمستشفى. وأعطوه أذوية وقالوا له إنت لازم تستريح اليوم فياسيدى بيتصل عشان يقول إنه مش قادر ييجى وسيعود للمنزل للراحة.

فرد أمير: طب وإيه المشكلة.

رد سعيد: المشكلة إنه لازم ييجى هنا الأول يسلمنى العهدة والفلوس اللى إتبتت معاه.

رد أمير: طب ماكنت تخلى أى واحد مننا يقابله وياخد منه العهدة والفلوس ويروح هو ليته.

رد سعيد: لازم هو اللى ييجى.

مرت نصف ساعة ولم يحضر عبد الحميد وفجأة جاء بواب العمارة وقل لموظفة الإستقبال: "عبد الحميد قاعد تحت السلم ومش قادر يطلع لأنه تعبان قوى ويقول خلى واحد من الشركة يتزل ياخذ منه المشريات والفلوس."

أثناء النصف ساعة هذه لم يستطع أمير أن يواصل عمله فقد أخذ يذرع الشركة ذهابا وإيابا من فرط قلقه على عبد الحميد. "أمير ده إنسان رومانسى، يغلب الناحية الرومانسية على الناحية العملية." كل واحد يقول كده عنه فى الشركة. فعندما يأتى إلى الشركة كل يوم وقبل أن يبدأ العمل يمر على كل المكاتب ويضمن على كل شخص ويسأله عن أخباره وأحواله. فهو لا يطيق أن يرى أى موظف تعبان ومهموم. على الرغم من ذلك فرؤساؤه لا يجوه برغم إعترافهم بأنه عبقرى فى الترجمة والتحرير. ولكنه كما يقول لى رئيسه حساس جدا ولكى يدع فى عمله يجب أن يكون الجو المحيط به هادئا.

عندما سمع هذه العبارة من البواب إنطلق خارجا من باب الشركة ولم يمر أكثر من خمس دقائق حتى عاد محملا بأكياس دخل بها إلى البوفيه. ثم خرج متجها إلى مكتب مدير الحسابات. أخرج أمير من جيبه إيصالا ونقودا وقال له:

ده الإيصال بالمشتريات وباقي الفلوس.

أخذ سعيد ينظر إلى الإيصال ثم الفلوس وقال:

فيه فرق في الحساب ٢٠ جنيه.

رد أمير: أنا أدفعهم لك.

رد سعيد: وليه تدفعهم خليه يطلع ويحجب الباقي.

إنفجر أمير: إنت عارف إن ضغطه منخفض وما يقدرش يطلع.

ولم ينتظر أمير الرد من مدير الحسابات وانطلق خارجا من الشركة

ليأخذ عبد الحميد إلى بيته.

وعندما سأل أمير عن باقي الحساب قال له عبد الحميد إنه إشتري بيهم

أدوية فهو لم يكن معه نقود وسوف يعيدهم للشركة. فطمأنه أمير بأنه

دفع المبلغ.

مر يومان ولم يحضر عبد الحميد للشركة. إتصلت به موظفة الإستقبال

لتخبره عن تأخره في العمل فقال لها إنه لن يعود وسوف يبحث عن

شركة أخرى تقدره كإنسان. وأخبرها بأن تقول لأمير أنه عندما يعمل سوف يرجع له ال ٢٠ جنيه.

بعد ذلك ب ٦ شهور ترك أمير الشركة أيضا.

إن المغزى من وراء سردي لهذه القصة هو أن أئين أنه بينما هذه الشركة بما تدرج وظيفى لأكثر من مدير لم تستجب لهذا الحدث بسرعة وحسم. إنه لمن الصعب لشركة ذات تدرج وظيفى أن تسمح "لموظفيها" بأن يحطموا العادات والتقاليد ويكونوا قادة. إن أولئك الأفراد الذين يستجيبون بسرعة وحسم هم القادة المتجولون.

القادة المتجولون هم أولئك الأشخاص الذين لا يمكننا الإستغناء عنهم فى حياتنا؛ هم المتواجدين عندما نحتاجهم. القادة المتجولون هم أولئك المنغمسون فى مشاكل مجتمعتنا وهم الذين نلجدهم دائما عندما تتفرق بنا السبل. فالقادة المتجولون يتولون زمام الأمور، بدرجاتها المتفاوتة، فى الكثير من الشركات كل يوم.

فى أثناء حديثى مع أحد الأصدقاء المسيحيين أورد على مسامعى إحدى الآيات التى قرأها فى إنجيله: "ومن سحرك ميلا واحدا فإذهب معه إثنين". المعنى على ماأتحيله أنه عندما تطلب من أى فرد خدمة يجب عليه فى المقابل أن يؤديها لك على نحو أكثر مما تتوقعه. يخبرنى صديقى هذا بأن هذه الآية واحدة من آياته المفضلة فى الإنجيل (إنجيل متى)، ليس فقط

لأنها جزء من الموعظة التي وعظ بها المسيح على الجبل، لكن لأنها نصيحة عملية وصالحة لكل زمان.

إن القيادة التجوالية هي المطلب الرئيسى، بعد صرخات رجال الفكر والدين، لغياب النخوة والشهامة عن الشارع المصرى. فقديما كان كل إنسان فى خدمة الآخرين أما الآن فالشعار، على حد قول أحد رجال الفكر، هو: "أنا أولا، وليذهب العالم للجحيم بعد ذلك".

تطلب القيادة التجوالية قدرا كبيرا من الثقة ومعنى واضحاً للإعتمادية. فعندما نفكر فى أولئك الذين نعمل معهم، أولئك الذين نعتمد عليهم، يمكننا أن نرى أنه بدون كل فرد، لن نتمكن من السير لمسافات بعيدة كمجموعة. فبأنفسنا نعانى من مشاكل خطيرة. أما معاً فيمكننا أن نعمل شيئا رائعا. ففى إجتماع لى مع أحد مديرى الشركات بالسعودية لفت إنتباهى هذه العبارة التى وضعها على مكتبه: " العمل الجماعى هو الوقود الذى يسمح للناس العاديين بتحقيق نتائج غير عادية."

ولكن لماذا القادة المتجولون الآن بالذات؟ إنها المطلب الرئيسى للحضارة الجديدة التى نعيشها الآن وهى "الموجة الثالثة". إن الإنسانية الآن تمر بمرحلة من الحضارة، تلك التى يطلق عليها خبيرا المستقبلات المشهوران ألفين وهابدى توفلر إسم "الموجة الثالثة".



يرى هذان الخيران أن الجنس البشرى مر حتى الآن بموجتين عظيمتين للتغيير. وكان لكل منهما القدرة على تبديل الأنماط الحياتية السابقة لها، والحلول محل الحضارة السابقة عليها.

الموجة الأولى: تمثلت في الثورة الزراعية. أما الموجة الثانية فهي الثورة الصناعية التي لم تستغرق سوى ثلاثمائة عام فقط لتكتمل أبعادها. وتأتى الموجة الثالثة في زمن أصبح التاريخ فيه أكثر سرعة. ففى مالا يزيد على بضعة عقود سوف تصل هذه الموجة إلى مداها، كما يرى توفلر.

وتتجسد مظاهر الموجة الثالثة من موجات الحضارة في ملمحين إثنين هما: ثورة الاتصالات، وانفجار المعلومات. ولذلك فإن من الطبعى أن تكون العلاقة بين الإنسان والمعلومات هى حجر الزاوية فى التحول الذى بدأ يكتسح حياتنا لينقلها من المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات.

وإذا كان العصر الصناعى قد اعتمد كثيراً على الجهد العضلى للإنسان، الذى يقتصر على المعرفة بالجزئيات التى يتعامل معها، فإن عصر المعلوماتية يعتمد - على نحو كبير - على العمل العقلى الذى يتطلب التفوق والإبتكار، ويحتاج إلى المعرفة الشاملة، والقدرة على الربط بين المعلومات والمعارف بعضها وبعض، ومحاولة الإستنباط المتواصل الذى لا يتوقف.

ومن الملاحظ أن ثورة المعلوماتية هى بسبيلها إلى أن تنشئ ما يمكن تسميته "بالعقل الإنسانى الجماعى" - بتعبير أحد رجال الفكر - إذ بوسع

المثقف المعاصر، وهو يجتهد، الإستعانة بمجهودات غيره من المثقفين في أى بقعة في العالم.

لقد إنتهى عصر القائد الفرد - أو السوبرمان- وحلت محله مجموعات العمل التى يربطها رؤية واحدة ورسالة واحدة. ولكن أين ذهب القادة المتجولون؟

العقاد، الذى تحدى رجال الفكر ورجال السلطة وبلغ أقصى مايلفه الفكر الإنسانى؛ طه حسين الذى قهر الفقر والظلام وأصبح بشهادة رجال الأدب عميدا للأدب العربى؛ توفيق الحكيم الذى لمس بأطراف أنامله مآسينا وملاهينا؛ أم كلثوم التى عبرت أصدق تعبير عن الحب فى أسمى معانيه؛ سعد زغلول الذى غرس فىنا معانى الوحدة والحرية؛ جمال عبد الناصر الحب الأول فى حياة الشعب المصرى والذى حشد شعبه لقضايا عظيمة وإنسانية؛ السادات الذى كان بحق بطلا للحرب وبطلا للسلام- لقد ذهبوا كلهم الآن. أين خلفائهم ! أعقمت مصر أن تلد مثل هؤلاء ! لماذا لا يوجد لدينا الآن قادة حقيقيون فى جميع المجالات؟ أين، بالله عليكم، ذهب كل هؤلاء القادة؟

عندما تناقش العقاد ذات مرة وقال لكمال الملاح: " إذا نظرت إلى الشمس وأنكرت أنك لاتراها فليس معنى ذلك أنها غير موجودة؛ المعنى أنك أعمى." بالمثل، إذا نظرت إلى دولتنا الآن وأنكرت أنه ليس بها قلدة فليس المعنى أنه ليس هناك قادة بل المعنى أننا لانرهب أنفسنا ونفتش

عنهم. لقد أعجبني د. أحمد زويل في حديثه التليفزيوني مع مفيد فوزي وهو يحاوره. سأله مفيد فوزي لماذا لا تظهر المواهب في مصر الآن؟ واستطرد متسائلا هل نضبت مواردنا. أجاب د. زويل بأن المواهب موجودة ولكنها بانتظار من يكتشفها ويصقلها. إنني أتفق معه تماما وإن كنت سأذهب خطوة أبعد. إن الأفراد الذين إكتشفت مواهبهم وصقلت كانوا بمثابة حجر نفيس تصادف بروزه فوق الصخور على حين أن الكنوز العظيمة من المواهب البشرية لم تكتشف بعد، ولا تزال هناك تحت السطح. فكما قال توماس جيفرسون: " سوف تنتزع العبقريات من القمامة." وكما قال لى أحد أقاربي ذات مرة إن " العظماء دائما يخرجون من تحت الأنقاض."

إن هؤلاء القادة الكامنين أو المدفونين دائما ما يكونون بعيدين. بعيدين عن صخب المدينة وفسادها. فإذا ما نظرت إلى القادة في تاريخنا المعاصر وأقصد بهم قادتنا في القرن العشرين نجد أن أصولهم تأتي من بعيد من أقاصى مصر وليس من المدينة. فقادتنا فى الأدب والفن من أمثال العقاد وتوفيق الحكيم وطه حسين وأم كلثوم وعبد الحليم حافظ؛ وقادتنا فى السياسة عبد الناصر والسادات جميعهم أتوا من الريف.

إنه لمن المثير للدهشة والسخرية معا تلك الملايين من الدولارات التى تنفق سنويا فى مصر وجميع أنحاء العالم، من خلال البرامج التدريبية وورش العمل، لصناعة القادة ومع ذلك فليس هناك قادة. ففى العبد

من المؤسسات التي تقدم برامج تدريبية لتعليم القيادة لأمجد قائدا واحدا يقود مؤسسته. إن القادة لا يولدون كما يظن معظم الناس، ولا تصنعهم برامج تدريبية كما يؤمن بذلك مديري المؤسسات الكبرى، ولكنهم يصنعون أنفسهم بأنفسهم. فالقادة الحقيقيون لا يولدون ولكنهم يصنعون، ولا يصنعون من جانب الآخرين بقدر صناعتهم لأنفسهم بأنفسهم.

والأهم، ماهي البرامج التدريبية التي تلقاها هؤلاء القادة سالف الذكر في القيادة لكي تجعل منهم عظماء بهذا الشكل. وإذا نظرنا من خلال منظار أشمل وأوسع، ماهو المعهد التدريبي الذي تلقى فيه روزفلت، ونستون تشرشل، غاندي، كيندي، مارتن لوتر كينج، إبراهيم لينكولن، الملك فيصل دورات مكثفة في القيادة. بالطبع، لم يكن هناك أي معهد للتدريب في القيادة أو الإدارة أو ماشابه. في جملة واحدة: القيادة لا تدرس إنما تعلم. إن هؤلاء القادة سواء محليا أو عالميا، صنعوا عن طريق الصدفة، الظروف، الإرادة المحضة أكثر من أولئك الذين صنعتهم برامج القيادة.

إن حاجتنا لقادة حقيقيين تجعلنا نختار حلولاً سريعة جلبهم. فمثل برامج الترخيس التي تعدك بأنك سوف تستعيد رشافتك في خلال أسبوع واحد، وطبقاً لنظرية التروستر أو الميكرووف، أدخل السيد فلان أو السيدة فلان وستخرج لك في ٦٠ ثانية قائداً. ففى مثل برامج

التخسيس هذه ونظرية الميكرويف تلك من الممكن حقاً أن تستعيد رشافتك في خلال أسبوع كما وعدك هؤلاء الخبراء المزعومين ومن الممكن أن يتولد لديك يقينا بعد ثلاثة أيام تقضيها في برنامج تدريبي مكثف لكى تصبح قائدا، ولكن الحقيقة المؤلمة أن وزنك سيعود لطبيعته بعد فترة ليست بالطويلة وستنسى أيضا، وإن لم تنسى لن تطبق، دروس القيادة التى تعلمتها في هذه الدورات.

هل طائر السنجاب بحاجة لكى يتعلم كيف يجمع البندق؟! إنه ليس بحاجة لكى يتعلم كيف يجمع البندق وليس بحاجة لتعلم أنه يجب أن يخزنها في الصيف. فالسنجاب الذى ولد في الربيع لم يجرب أبدا الشتاء؛ ومع هذا ففى الصيف، نلاحظ كيف يكون مشغولا بتخزين البندق لكى يأكله في شهور الشتاء عندما لا يكون هناك غذاء يجمعه. فالطائر ليس بحاجة لكى يأخذ دروسا في بناء عشه. ولا حتى بحاجة لكى يأخذ دورات تدريبية في فن الملاحة. ومع ذلك يبحر لآلاف الأميال. فليس لديهم صحف أو تليفزيون لتخبرهم عن حالة الطقس من خلال النشرة الجوية، ولا حتى كتب تمت كتابتها بواسطة مستكشف أو طائر رائد لينظم لهم المناطق الدافئة في الأرض. على الرغم من ذلك، فالطائر "يعرف" متى يكون الطقس البارد وشيكا والمكان الدافئ الذى يجب أن يذهب إليه ولو كان هذا المكان يبعد آلاف الأميال. باختصار، فالحيوانات لديها "غريزة النجاح."

إننا غالبا مانغفل الحقيقة بأن الإنسان أيضا لديه غريزة النجاح، أكثر إعجازا وتعقيدا بكثير من تلك التى عند الحيوان. أما الاختلاف فهو أن الحيوان ليس باستطاعته إختيار أهدافه. فأهدافهم - حفظ الذات والتناسل - معدة سلفا، إذا جاز التعبير. وآلية نجاحهم محدودة والتى نسميها "غرائز".

والإختلاف الآخر هو أن الحيوان ليس لديه الخيال الذى يميز الإنسان عنه. إن الخيال الخلاق يميز الإنسان دوننا عن سائر المخلوقات. فهو أكثر من مجرد مخلوق؛ إنه صانع. صانع لمستقبله ومصيره. فبخياله يمكنه أن يصيغ العديد من الأهداف التى يرغب فى تحقيقها. فالإنسان بمفرده يمكنه أن يوجه آلية نجاحه باستعمال الخيال، أو قدرة التخيل.

إن هؤلاء القادة سعوا طوال حياتهم وراء حلم نبيل يريدون تحقيقه. لقد كان لديهم حافزا ذاتيا لتحقيق حلمهم. فالحافز الذاتى هو مفتاح لنجاحهم. إنه عبارة عن مزيج من الحماس والثقة والمثابرة والطاقة البدنية والمهارة والإبداع. لقد تولد الحافز الذاتى داخلهم عندما تناقض واقعهم مع توقعاتهم.

إن قادتنا -السالفى الذكر فى الفن أو الأدب أو السياسة- نبغوا وتألقوا على الرغم من البيئة الغير صالحة لنموهم. إن هذا هو السبب فى أنه لم يكن هناك قادة فى العلم مثل زويل مثلا ظهروا فى مصر من الخمسينات حتى الآن. فلماذا أنجب المجتمع المصرى بأوضاعه المتردية

الماضية والحالية هؤلاء القادة في الفن والأدب والسياسة والإقتصاد  
واغتال العلماء باستثناء أولئك الذين فروا خارج مصر مثل أحمد زويل.  
هل متطلبات بزوغ ونضوج المجتمع الفنى والأدبى تختلف عن تلك التى  
يجب أن تتوفر للمجتمع العلمى؟ نعم.

لقد كان المجتمع المصرى من خلال أوضاعه فى الماضى والحاضر قادر  
على إنجاب عظماء فى الفكر والفن والأدب. ففى الفكر، كان هناك  
العقاد وزكى نجيب محمود؛ وفى الفن والأدب كان هناك: طه حسين  
والحكيم والمازنى ونجيب محفوظ وأم كلثوم وعبد الوهاب وعبد الحليم.  
إن الإبداع والتفوق فى الأدب والفن يتوقف على الفرد وحده، أكثر مما  
يتوقف على غيره؛ فالتفوق الأدبى إنجاز فردى فى المقام الأول. صحيح  
أن هناك مناخا لإزدهار الأدب ومناخا لقتله مثل: حرية التفكير..  
ووجود أساتذة ومفكرين يمكن أن يتلمذ الأديب الشاب عليهم، ولو  
من بعيد وبطريق غير مباشر. إن الظروف المعاكسة والبيئة الغير مناسبة  
هى ماتساعدهم فى عملية الإبداع. إن الظروف السيئة هى التى تثير  
فكرهم وتلهب مخيلتهم.

إن السر فى نجاح هؤلاء القادة جميعا هو إنغماسهم فى واقع مجتمعاتهم  
وإحساسهم العميق بمشاكله. إنهم قادة متجولون بمعنى الكلمة؛ إنغماس  
فى مشاكل مجتمعاتهم، إحساس بنبض رجل الشارع الدافق، تفاعل مع  
قضايا مجتمعاتهم الحقيقية وتغلغل فى أعماق همومه الواقعية. هكذا كان،

والذى يجب أن يكون القائد المتجول، المنتمى لهوية الأمة والمنخرط بحميمية فى واقع الحياة والناس.

من أجل هذا إلتف الناس والشعب حولهم سواء كانوا مفكرين أو أدباء أو فنانيين أو ساسة. كل منهم كان يعبر عن مشاكل مجتمعه وهمومه. أما الآن لا تجد صدى لمعظم أولئك الأدباء والفنانين لأن الموجودين حاليا سكنوا فى مكاتبهم المكيفة وعزلوا أنفسهم عن الحياة والأحياء.

أما العبقرية والإبداع فى البحث العلمى فشئ آخر.. تحتاج إلى أساتذة مباشرين يرشدون الباحث ويوجهونه إلى الطريق الصحيح ويعطونه خلاصة تجاربهم.. وتحتاج إلى مراجع حديثة.. ومعامل مكلفة وتمويل.. وتحتاج قبل كل ذلك إلى "مناخ" علمى.

وإن كنت أرى الآن -إحقاقا للحق- مرحلة جديدة من مراحل العمل الوطنى وهى مرحلة "التغيير".. ليس بمعنى الانقلاب وهدم كل ماهو قائم، ولكن بمعنى إعادة النظر، وإعادة البناء، وإعطاء الفرصة لفكر جديد ودماء جديدة. والدافع لذلك هو إعداد مصر لقرن جديد لا مكان فيه للمتريدين أو المستسلمين للأمر الواقع.. ولقد بدأت عجلة التغيير فى الحياة السياسية.. وبعدها سوف تدور عجلة التغيير فى الحياة الإجتماعية.. وبقي أمامنا الجانب الأهم فى مثلث النهضة وهو التغيير فى



سياسات ونظم وقيادات البحث العلمى. ولكن ماهو المناخ الملائم  
لولادة المجتمع العلمى.

إن المجتمع المفتوح هو المجتمع الذى يسمح لأفراده بالحوار.. إنه  
حالة من التعايش الإنسانى تسود فيه قيم الحرية، وهو المجتمع الوحيد  
الذى يمكن للمنهج العلمى أن يولد فيه وأن ينمو. يقول الفيلسوف  
كارل بوبر: " لقد تعلمنا أنه بالإستماع إلى بعضنا البعض، وبانتقادنا  
لبعضنا البعض أن نحصل على فرصة أكبر للإقتراب من الحقيقة."

لقد أثار د.محمد أسعد عبد الرؤوف، فى إحدى مقالاته، تحت  
عنوان "زويل .. ومستقبل العلم فى مصر" بجريدة الأهرام، تساؤلا:  
"لماذا ينجح المصريون فى العلم بهذا القدر الخارق خارج بلدهم  
ولا يحققون بأى قدر يتناسب معه أى نجاح داخلها؟"

لأننى كما ذكرت سالفا: الفن والأدب إنتاج ونتاج ذاتى أما العلم  
فعمل جماعى. إن العبقرية صفة فردية أو ميزة شخصية.. وليس لها تفسير  
واضح. فليست من صنع المجتمع، بل إن المجتمعات هى التى يصنعها  
ويوجهها أصحاب المواهب.لنأخذ مثلا العقاد. هل بإمكاننا أن نصنع  
فنانا وشاعرا عظيما مثل العقاد؛ هل تعتقد أننا لو أتينا بمائة شاعر ومفكر  
وحشدناهم فى معمل واحد وقلنا لهم: ألفوا عملا أدبيا يناطح فى روعته  
سلسلة "العقريات" الإسلامية .. فهل يستطيعون؟ الإجابة لا. فكل  
منهم سوف تكون له رؤيته الذاتية الخاصة والمستلهمة من واقع بيئته

وكلما كانت بيئته أكثر فسادا والأديب أشد إنغماسا وإحساسا بقضايا أهله كلما كان عمله أكثر تفردا وأعظم قبولا لدى شعبه.

أما العلم والمجتمع العلمي فله متطلباته. فعندما حاور مفيد فوزى د. أحمد زويل في التلفزيون وسأله عن إختراعاته العظيمة وفي مقدمتها إختراع القيمة ثمانية. أجاب د. زويل بمنتهى التواضع والروعة إن هذا إنتاج مجموعة عمل رائعة؛ صحيح أنه يرأس مجموعة العمل هذه ولكنه لم يكن ليصل إلى ما وصل إليه بدون هذه المجموعة المتعاونة.

إن المجتمع العلمي مجتمع تسوده روح الفريق. إذا كنا نطالب بمجتمع علمي حقا فعلى رأس متطلباته ترسيخ مفهوم روح الفريق. هل خطونا خطوة إيجابية صحيحة واحدة في هذا الإتجاه؟ إنى أرى أن المجتمع يرسخ ويعمق الفردية والأنانية وتضخيم الذات على حساب الآخرين. ألم يكن أحمد زويل نفسه أحد ضحايا هذا المجتمع.

إن توفير البيئة الملائمة لنمو الموهبة يجب أن يكون شغلنا الشاغل في الفترة القادمة. فأولئك الذين نتوسم فيهم الطموح والموهبة يجب أن نوفر لهم الفرص للنمو وذلك من خلال مراكز متفوقة. هذه المراكز لا يشترط كثرة عددها بقدر ما يشترط إمكاناتها. إن علينا أيضا مهمة جعل ثقافة المجتمع المصرى ثقافة علمية، فتم بتطوير العلوم، وتتابع الجديد فى البحث العلمى، وتشجع على الابتكار العلمى. إن تعميق روح الفريق هو من أهم الأمور التى يجب غرسها بداخل كل فرد.

لقد حان الوقت جدا لكى يبدأ المسئولون فى هذا البلد بتولى زمام  
الأمر وجعل المجتمع المصرى تربة صالحة لإنبات علماء من أمثال أحمد  
زويل وما أكثرهم فى بلدنا. أما أولئك القادة المتجولون فى الفن والأدب  
فلا يهم كثيرا أى تربة ينبتون فيها فقط كل ما يطالبون به هو حرية  
التعبير عن آرائهم.

إن أولئك القادة المتجولون هم العربية التى سوف تقلنا لنصل إلى  
طاقاتنا الكامنة؛ هم الذين سيجعلون من عبد الحميد مواطننا صالحا بدلا  
من أن يكون موظفا مقهورا.



## العمالة وحكاياتهم

"إن أهم وظيفة للقيادة هي أن تربي قادة أكثر وليس تابعين أكثر."

رالف نادر

ترى من هم العمالة؟ حسنا، إنهم مزيج من أشياء كثيرة مركبة. فأناس مثلى ومثلث من الممكن أن يكونوا عمالة، فقط إذا ما أرادوا ذلك. ولكن من هم العمالة الذين ظهروا فى حياتى العملية - حتى الآن - واقتديت بهم.

العمالة يبحثون عن الغرض من وجودهم. فى الثلاث سنوات التى عملت بها فى الخليجية للإعلان بالرياض ( الشركة صاحبة الإمتياز الإعلاني لجريدة الشرق الأوسط وجريدة عرب نيوز ومجلة سيدتى ومطبوعات أخرى كثيرة.) كنت أستمع بشغف لقصة نجاح هشام على حافظ أصغر ناشر فى الشرق الأوسط. عندما كان هشام على حافظ طالبا فى السنة الأولى فى كلية الإقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، كان يقول لزملائه فى "الدفعة" والسكن، أنه سيصبح أكبر ناشر فى العلم

العربي. الغريب والمثير في هذا التصريح أن الطالب الجامعي الذي كان عمره وقتها ١٩ عاما، ذهب للدراسة السياسة وكان يعرف أن أكبر دور النشر في ذلك الوقت حكر على مصر، مثل: الهلال، الأهرام، أخبار اليوم، ومع ذلك لم يدرس الصحافة أكاديميا. وفي السنة الجامعية الثالثة شئت الصدف أن تحقق هشام على حافظ أملا في الحصول على رتبة عسكرية حتى تخرج ملازما أول في الجيش العربي السعودي بعد أن تلقى برنامجا تدريبيا لتأهيل خريجي الجامعات عسكريا. لكن الحلم ظل يراوده، حتى بعد أن التحق بوزارة الدفاع والطيران ثم بالدبلوماسية السعودية في الوفد الدائم لدى المقر الأوروبي للأمم المتحدة في جنيف. وكانت لاتزال مصر تسيطر على أكبر دور النشر العربية، حين التحق هشام على حافظ بشقيقه محمد في صحيفة " المدينة المنورة " التي أسسها والده وعمه السيدان على وعثمان حافظ وحولها إلى صحيفة يومية. إنشغل هشام على حافظ كثيرا، لكنه لم ينس الحلم المختبئ في ذاكرة حديدية، ترتب الأحداث ولاهملها.

لقد حول حلمه هذا إلى حقيقة بإصداره مع أخيه محمد أول صحيفة يومية باللغة الإنجليزية في السعودية. وكانت هذه هي الخطوة الأولى في طريق تحقيق رؤيته وهي إمبراطورية صحفية تعمل في ثناياها صحف ومجلات لاتشاءب.

وأصبح الطالب الحالم أكبر ناشر في العالم العربي حقاً، بعد إصدار مايزيد على ٣٠ مطبوعة عربية وإنجليزية، بقي منها ١٩ حالياً تمسح الشهبان المعرفى لجمهور واسع من الجاليات العربية في رقعة واسعة من العالم، غير الجمهور الأصلي في السعودية والعالم العربي، كما حققت معظم مطبوعاته وجوداً جيداً في مصر تلك السوق التي سبق الحديث عنها، باحتوائها على أكبر دور للنشر الصحافي.

عندما أسترجع شريط ذكريات عملي بالخليجية لمدة أربع سنوات أزداد يقيناً بأن هشام حافظ كان صاحب رسالة في المقام الأول. فلم يكن من أولئك الذين يهتمهم جلب المساحات الإعلانية ووضعها بأى مساحة داخل جريدة الشرق الأوسط. فكثيراً ما كنت أثناء عملى بفرع الرياض أتناقش مع مدير الفرع الأستاذ عبد الإله السعودون وأحاول إقناعه لماذا لا تزيد المساحات الإعلانية بجريدة الشرق الأوسط في صفحتها الأولى عن ٢٠ سم × ٣ عمود ولماذا لا تكون الصحيفة ملونة فكثير من المعلنين يرغبون في ذلك. كان دائماً ما يؤكد لى أن هذا الموضوع بالنسبة لمجلس الإدارة مسألة مبدأ. ولهذا فإنك تجد أن جريدة الشرق الأوسط منذ إصدارها وحتى الآن من الجرائد القليلة التي لم تفقد هويتها.

العمالقة يشقون بالكارهم. كنت في سنواتى الأولى بالإعلان متخيلاً أن الإبداع والأفكار العظيمة مقصورة على أناس معينين دون غيرهم.

ففى سنوات عملى بالخليجية للإعلان كان هناك من يسمون رجال الأفكار؛ نذهب إليهم عندما نرغب فى إيجاد فكرة معينة لمنتج. وعندما ذهبت إلى طارق نور تأكدت عندى فكرة أن الإبداع مقصور على أناس معينين جدا على رأسهم طارق نور. ففريق الإبداع عند طارق نور كان هو مستودع الأفكار. لقد لاحظت أنهم يتقنون بإحساسهم الداخلى فى نجاح فكرة معينة دون سواها. وعلى رأس هؤلاء كان طارق نور الذى كان لديه بوصلة داخلية ترشده عن ما إذا كانت هذه الفكرة ستبيع المنتج أم لا. لقد كان دائما يقول أن الهدف من الإعلان هو البيع. لقد كان الكثير منا يأتون بأفكار فى أمريكانا طارق نور للإعلان ولكننا لم نكن نثق كثيرا فى أن هذه الفكرة ستحدث إختلافا.

وعندما ذهبت إلى لوك للإعلان وأثناء لقائى الأول مع حازم درع صدمنى عندما قال ببساطته المعهودة أن كل إنسان لديه مستودع لا ينتهى من الأفكار ولكن الفرق أن هناك القليلون الذين يثقون فى قوة فكرتهم والكثيرون الذين يتشككون فى روعتها. لقد ذكرنى عندما حضرت مؤتمرا للإعلان بالبحرين قال فيه أحد المتحدثين من رجال الإعلان أن كل مخلوقات الطبيعة - بما فيها الإنسان - هى وحي وإلهام لشخص ما.



فالمخترع العظيم توماس أديسون كان مؤمنا بأن بعض من أعظم أفكاره جاءت من خارج ذاته. فذات مرة، عندما أثنى عليه لروعة أفكلوه المبتكرة أجاب: "إن الأفكار في الهواء الذى نتنفسه"، وإذا لم يكشفها فسوف يقوم بذلك شخص آخر.

فأنت إذا ما كنت تصارعك مشكلة طوال يومك ولا تستطيع حلها، حاول أن تطردها وتزيجها من عقلك وأجل إتخاذ قرارك حتى تكون عندك الفرصة لكى "تنام عليها" - بلغة رجال الإعلان. تذكر أن آلية الخلق والابتكار لديك تعمل أفضل ماتعمل عندما لا يكون هناك تداخلا من قبل مستوى عقلك الواعى. فى النوم، تسنح لآلية الخلق هذه فرصة مثالية لكى تعمل بفعالية دون تدخل من مستوى الوعى فى عقلك. فعقلك الباطن حينئذ يقوم بحل المشكلة.

إن الكثير من الأعمال الإبداعية وجدت لها متفسا أثناء النوم. فزوجة توماس إديسون كانت تقول إن زوجها كان كثيرا مايقوم، قبل نومه، بعمل قائمة من المهام التى سيقوم بعملها اليوم التالى، وأيضا المشاكل التى تواجهه والتى يرغب فى إيجاد حلول لها.

ولقد قيل أن الأديب الإنجليزى سير والتر سكوت كان يقول لنفسه، عندما لاتسعهف فكرة معينة، "حسنا، سوف تأتى إلى غدا فى الساعة السابعة صباحا."

وقال يتهوفن أنه، " كثيرا ما كان يحدث لى فى المساء عندما لا يطاوعنى موضوع معين، أن أفض فى الصباح، وأمسك بقلمى وتبدأ الأفكار فى التزاحم، بمنتهى التلقائية والعفوية. كل ما على بعد ذلك هو أن أقوم بتهديهم وتنظيمهم."

العمالة يوفرون المناخ الملائم لنمو البذرة. من السهل أن تناقشه وتحاوره وتجادله- فهو دائما يعطيك هذه الفرصة، ولكن ليس من السهل ألا يترك أثرا فى نفسك بعد أن تتركه. إنه حازم درع رئيس مجلس إدارة لوك للإعلان وأحد كبار مؤسسى صناعة الإعلان فى مصر. إنه من القلائل الذين يعيشون فى الحاضر وعينهم على المستقبل. فلديه دائما العين الفاحصة التى تمكنه من إلتقاط المواهب أينما وجدت. إنه من المؤمنين بما يقوله مدير تسويق كوكا كولا الأسبق سيرجيو زيمان بأنك كمدير المؤسسة أو منظمة، يجب عليك أن تلتقط الموهبة ثم توجد لها وظيفة فى شركتك. لا عجب إذا أن كوكا كولا هى أحد أكبر عملاء لوك.

إن القائد لديه الحس فى إلتقاط الموهبة وتوظيفها. فبعد لقائى الأول بحازم درع وبدء عملى فى لوك جلست مع عادل سلامة كاتب الصيغ الإعلانية الحاذق وقال لى إن حازم درع ماهو إلا "جواهرجى". وشرح لى أنه ليس من أولئك الذين يغريهم المظهر ؛ إنه يلتقط الموهبة ويجلوها

ويوفر لها الجو الصالح للعمل. إن القائد ليس إلا "جواهرجى" يعرف كيف يجد الموهبة ويوظفها لصالح العمل.

إن السر في جودة الإعلانات التليفزيونية التي تقوم بإنتاجها لوك هسى في الجواهرجى أو المعلم مدير الإنتاج بالوكالة محمد صابر. فهو يعرف كيف ينتقى مجموعة العمل التي ستقوم بإنتاج إعلان معين. يبدأ هذا الإنتقاء من إختياره للمخرج ومرورا بمدير التصوير والعمال الذين يسعدون في ظهور العمل الفنى في صورته النهائية - المطلوبة.

*العمالقة يكتبون سيناريو حياتهم.* في واحدة من إحدى مقالاته الرائعة بجريدة الأهرام تحت عنوان "لماذا نجيب محفوظ هنا وأحمد زويل هناك" أشار الأستاذ رجب البنا إلى أن أسلوب حياة كل منهما - نجيب محفوظ وأحمد زويل - "قدوة للشباب يجب إبرازها لتشجيع أصحاب المواهب على إختيار الطريق السليم ورعاية مواهبهم".

ويستكمل الأستاذ رجب البنا حديثه قائلا: "إن مايلفت النظر إلى الذى حصل على نوبل في الأدب عاش حياته كلها في مصر لم يغادرها.. والذى حصل على نوبل في العلوم تفتحت مواهبه وظهert عبقريته وأحرز إنتصاراته العلمية خارج مصر، والإجابة معروفة على سؤالنا: هل كان يمكن أن يصل أحمد زويل إلى هذه الدرجة الرفيعة عالميا لو كان قد بقى في مصر عمره كله كما فعل نجيب محفوظ..؟ وربما كان أول من لفت نظره إلى الحقيقة أستاذه في كلية العلوم بجامعة الإسكندرية حين

لفت نظره أن الطالب أحمد زويل يلح عليه بأسئلة صعبة وعميقة يختار فيها الأستاذ الذى لا يعرف أكثر مما فى الكتاب الذى يدرسه للتلاميذ والتجارب التى يكررها كل سنة لأغراض التعليم، وعندما ضاق بالفضول العلمى وتطلع العقل المتوهج لأحمد زويل قال له عبارة ملزالت تتردد فى مدرجات الكلية لكل من جاءوا بعده: "يا أحمد زويل.. مهما عملت فلن تزيد عن أن تكون مدرسا للعلوم فى مدرسة إعدادى."

مالذى نفهمه من هذه الحكاية. المعنى أنه لا يستطيع أحد أن يوقفك فى سبيل تحقيق أهدافك، الشخص الوحيد الذى يوقفك هو أنت. فالمشاكل عادة ليست فى الآخرين بل بداخلنا نحن ولنا حرية الاختيار ماإذا كنا سنحول هذه المشاكل لفرص أم لا.

إن مؤسسات ومنظمات القرن الواحد والعشرين هى تلك التى يرأسها العمالقة والذين بدورهم سيفتحون أبوابهم للمواهب فى جميع التخصصات والمجالات.

## ياعم وأنا مالى

"إن الحقيقة ستبقى دائما هدف القليل من الناس وستبقى  
فى إنتظار هؤلاء القلة بصبر وهدوء." ول ديورانت

فى كتابه "البحث عن الذات" يروى السادات:

"فوجئت أمريكا بحرب أكتوبر سنة ١٩٧٣ وفوجيء كيسنجر وحزن  
حزنا شديدا على مصيرى (أنور السادات) كما قال لى فيما بعد... إذا  
كان الإسرائيليون فى الأيام الثلاثة الأولى للحرب يؤكدون للعالم كله  
بأنهم يطحنون عظام المصريين والسوريين وأن المسألة كما أعلنت  
إسرائيل ليست إلا ساعات أو يوم أو يومين ويقضى على المصريين  
ويدفنون فى القناة. واستخدموا أفلام هزيمة فى سنة ١٩٦٧ فى كل  
الإذاعات عندهم وأرسلوها إلى الخارج.. وكان "البروباغندا" السوداء  
ستجعلهم ينتصرون..

وفى اليوم الرابع للحرب. وصلت الخارجية الأمريكية إشارة: "إنقذوا  
إسرائيل.. وأن إسرائيل خسرت على الجبهة المصرية ٤٠٠ دبابة  
مطلوب إرسالها فورا من أمريكا لإسرائيل.."

وفي نكسة ١٩٦٧، بينما الجيش الإسرائيلي يسيطر على الموقف بعد ضرب سلاح الطيران المصري، كان صوت المذيع المصري ينطلق من الراديو "تقدموا يا عرب.. العرب الأشاوس على مشارف تل أبيب" ليس بالإمكان قياس مدى الفرح التي إستولت على الشعب المصري لدى سماعهم - عبر الراديو - هذه الكلمات الشجية. أما الجنود المصريين في المعركة - والذين على اتصال وثيق بالواقع - جن جنونهم لدى سماعهم هذه الكلمات مما جعل جندي من الجنود المنسحبين ينتفض من مكانه ويمسك الراديو بكلتا يديه ليحطمه على صخور الجبل صارخا ومستغيثا: "يا أولاد الكلب". ترى من هم "أولاد الكلب هؤلاء؟" إنهم بلاشك أولئك الذين يزيفون الحقيقة ويلبسونها هذا الثوب البراق من الشعارات والكلمات.

إذا كانت لدينا أى رغبة حقة فهي أننا نرغب في تجنب الحقيقة. فإننا يبدو كما لو كنا قد قررنا أن نتوقف عن مواجهة الحقائق.

فمع التطور المدهش في الآلات أصبحنا عبدة لها. إننا اليوم أناس حقيقيون يعيشون في بقعة خيالية يسيطر عليها الإعلام المرئي والمسموع. ففي عبارة الأديب ثورو؛ "لقد أصبحنا آلات لآلاتنا". لقد اخترعنا صفا كاملا من المعدات والآلات المدهشة، والآن فهم يعيدوا إختراعنا. إنه لمن دواعي السخرية، أنهم كلما أصبحوا أكثر تطورا، كلما أصبحنا

بدائير أكثر، وكلما كانت هذه الآلات أكثر نشاطا كلما كنا أكثر سلبية. وبالتالي، تقلص العالم الحقيقي، كما يجب أن نراه، أكثر وأكثر. لقد أصبح التلفزيون أكثر من مجرد وسيلة للتسلية؛ لقد أصبح بالنسبة لنا الحياة نفسها. إنه أصدق من أى منا. إنه أكبر منا جميعا؛ إنه إعجاز. إنه يقدم لنا ونحن جالسون أو راقدون في غرف النوم العالم كله بكل أفراحه وأتراحه. إنه الشيء الوحيد الذى لا ينام. إذا ما أصابنا الأرق في أى وقت بالليل وأردنا جليسا فليس علينا أكثر من أن نقوم بتشغيله. يا إلهي، إنه أحد قادة المعسكر الإسرائيلى يدعى بمحدث صحفى ويرفقه أحد أعضاء منظمة التحرير الفلسطينية. ياللابتسامة الساحرة التى تشع من ثنايا وجوههم وهم يؤكدون على ضرورة بذل أقصى الجهد من أجل تحقيق السلام العادل والشامل في الشرق الأوسط. ولكن أليس الوقت الآن متأخرا للإدلاء بمثل هذه التصريحات فالساعة الآن الرابعة صباحا. هكذا قلت لنفسى وأنا أشاهدهم عبر شاشات التلفزيون. ولكن الحقيقة أنهم أدلوا بتصريحاتهم في تمام السادسة من مساء اليوم السابق. والحقيقة أيضا أن هذه التصريحات التى لم تتجاوز العشر دقائق عبر شاشات التلفزيون قد إستغرقت في الواقع ثلاثون دقيقة. والحقيقة أيضا أن العشرين دقيقة التى لم تعرضها شاشات التلفزيون - كما أوضح المراسلون الذين حضروا الحدث - تناولت تجريحات وإهانات من كلا الجانبين. ولكن شكرا للعلم الحديث

والتكنولوجيا المتطورة وخصوصا جهاز المونتاج الذى أتاح لحاجبى الحقائق أن يستأصلوا الدقائق الكثيرة ويعرضوا علينا قائدنا المعسكرين والإبتسامة تظلل وجهيهما مصحوبة بصوت المعلق: " وكما تشاهدون أيها السادة، فقد أثمرت المباحثات عن نتائج إيجابية.." ولكنى بدورى أيها السادة أسألكم: ماذا تشاهدون؟

الحقيقة أننا نرى أجزاء من كل شيء - الناس، الأماكن، والأشياء. فالإحساس بالمساحة والمسافة منعدم؛ وذلك لأن التلفزيون بإمكانه الذهاب من القاهرة إلى واشنطن مروراً بلندن فى لمح البصر. لقد أصبح التلفزيون نفسه مصدراً للثقة أكثر من العالم الحقيقى. فهو يعرض عليك مايريد سادته لا مايريده المشاهدون - الحقيقة.

فى حديث صحفى أجرته مجلة نيوزويك الأمريكية مع أوليفيروا توسكانى - أحد أفضل صانعى الإعلان المرئى فى العالم ، يصفه النقاد بإرهابى الصور المرئية. سأله صحفى النيوزويك: "تشتهر بأنك أستاذ فى الإتصال الحديث، ومع ذلك فليس لديك جهاز تلفزيون فى منزلك."

أجابه توسكانى: من الممكن أن يشاهد الإنسان نصف ساعة فى التلفزيون ويعتقد أنه رأى حرب مدنية فى أفريقيا، إختفاء الغابات الممطرة فى الأمازون وإبادة الجنس البشرى فى البوسنة. فى الحقيقة: إنه لم ير شيئاً من ذلك. الحقيقة أنه جالس فى كرسية يرى صور تعرض أمامه، مسرعة أحياناً، ومبطئة فى أحيان أخرى يديرها ويحركها شخص ما. لن



تتعلم أى شىء وأنت فى وضع سلبى... فالتيلفزيون هو رمز الهيمنة والديكتاتورية.

إن تجنب الحقيقة وعدم الرغبة فى مواجهتها من شأنه أن يخلق الفوضى. إن الوسائل التى تطمس الحقيقة عن أفراد المجتمع تجعله غير قادر على أن يميز الغث من السمين. إنه لكى تستهض حضارة أمة يجب أن يظهر بها القادة والذين بدورهم سيحررون أمهم من الخرافات. فعندما تضرب الفوضى بأطنابها فى أمة فاعلم أنها فى أمس الحاجة للقادة والقذوة والمثل العليا.

فى كتابه "فن القيادة"، يتحدث الكاتب ماكس ديبى فى بعض مايتحدث عن المسئوليات الملقاة على عاتق القائد فيقول: "إن مسئولية القائد هى أن يعرف الحقيقة ومسئوليته الأخيرة هى أن يقول شكرا. وبين هاتين المسئوليتين فالقائد يجب أن يكون مخادما ومدينا." إننى أرى أن المسئوليات التى تقع على عاتق القائد - وخصوصا فى تلك الأوقات العصيبة - مسئوليات جسام.

أولى هذه المسئوليات - كما أرى - هى تفريخ قادة للمستقبل. إن القادة هم الذين يحددون ويطورون ويربون قادة المستقبل. فالقادة يغتبطون عندما يرون الطاقات الكامنة فى الأفراد - إنهم يعملون على صقلها وتطويرها. ففى مؤسساتهم، يشجع القادة الآراء المختلفة

والمضادة لآرائهم والتي بدورها تعتبر مصدر مهم لحيوية وإستمراية المؤسسة.

القادة مسئولون عن إعطاء الحرية للآخرين. فعندما تكون هناك مساحة للحرية يمكن للموظفين التعبير عن أنفسهم من خلال إكتشاف وصقل الطاقات الكامنة لديهم. إن مساحات الحرية هذه تمكن الكل من النمو والنضوج. إن مساحات الحرية هذه تنبت الأفكار، الصراحة، المشاركة، والإلتزام بين أعضاء أى مؤسسة.

القادة مسئولون عن الفاعلية. فكما ذكرت في فصل سابق كيف أن الفاعلية تختلف عن الكفاءة. فكما يقول فيلسوف الإدارة بيتر دراكر أن الكفاءة هى عمل الشيء بطريقة صواب، ولكن الفاعلية هل عمل الشيء الصواب.

فالقادة يمكن أن يفوضوا الكفاءة ولكنهم يجب أن يتعاملوا شخصا مع الفاعلية. فمسئولية القادة الحقيقيين تكمن فى التفويض. فalcادة الحقيقيون يعملون ولايخطبون. فبينما يفوض الكثير من المهام للموظفين، فلا يفوضون الأعمال التى لا يستطيع الآخرون أداءها بنفس كفاءتهم، لا يفوضون المخاطر لأتباعهم، ولا يفوضون ما يصنع الفرق فى الأداء، وما يمكن أن يتحول إلى مضرب الأمثال، وما سيخلد ذكراهم إلى الأبد. إن الفاعلية تأتى من خلال تمكين الآخرين فى الوصول إلى قدراتهم الكامنة - كلا من قدراتهم الكامنة وقدرات المؤسسة الكامنة.

إن تحديد الموهبة إحدى مسؤوليات القائد. فمعرفة الطاقات الكامنة ونوعيات الشخصية لدى كل موظف تمكنه من توظيفه التوظيف المناسب. فهناك الشخصية العبقريّة والشخصية الإدارية والشخصية المركبة وهكذا. يجب أن يختار القائد من يقوم بهذه المهمة ومن لا ينبغي أن يقوم بذلك. وهذا جزء من مخاطرة القيادة. يجب أن يقيم القائد القدرات.

إن القائد مسئول عن تشجيع القيادة التجوالية. فالقادة المتجولون لديهم هبات خاصة وميول وإ استعدادات خاصة للقيادة في هذه المواقف الخاصة. يعترف بهم الآخرون الذين لديهم الإ استعداد لكي يتبعوهم. إن كفاءة القيادات مرتبط إرتباطا وثيقا بالإ نعماس وسط الأحداث.

يروى بيتر دراكر فيلسوف الإدارة أن مدرس التاريخ الذى علمه فى المدرسة الثانوية كلف طلاب صفه بقراءة عدة كتب عن الحرب العالمية الأولى. وكان المدرس قد خاض غمار الحرب وجرح فيها. وعندما بدأ الطلاب مناقشة الكتب، أشار أحدهم إلى أن كل الكتب تؤكد على كفاءة القيادات التى خاضت الحرب. فما كان من المدرس إلا أن صرخ قائلا: " أتدرى لماذا؟ لأنه لم يقتل عدد كاف من الجنرالات فى تلك الحرب. لقد مكثوا فى الصفوف الخلفية وتركوا نقاتل ونموت."

القادة ، بصفة عامة، مسئولون عن بلدهم وعن ثقافتهم وعن وعيهم.

في عصر اللاحقية الذي نعيشه نحن بحاجة إلى قادة مسئولون. مسئولون  
عن توضيح الحقائق وإزالة الأوهام.

## متى الحنين إلى المستقبل؟!

" إذا أطلقت نيران مسدسك على الماضي، أطلق  
المستقبل نيران مدافعه عليك." رسول حمزاتوف

في إحدى أمسيات الصيف قبل الماضي قرر ثلاثنا - إثنان من أصدقائي وأنا - الهروب من الصيف المجنون بالقاهرة وضغط العمل. أما جهة الهروب فهي الإسكندرية. توصلنا إلى هذا القرار في الثانية عشر مساء الخميس. وبدأنا فوراً في التنفيذ. ترتيب إحتياجات كل منا على أن نغث بالإسكندرية ليلتين لنعود السبت مساء للقاهرة لإستئناف العمل من يوم الأحد. إتفقنا على أن نتحرك في تمام الثانية صباحاً بسيارتى على أن نصل إلى الإسكندرية في الخامسة صباحاً مع شروق الشمس. المهم، بدأنا الرحلة من مصر الجديدة وكنت أنا "قائداً" للسيارة وبجانبى صديقى الأول - محمد - ووراءنا صديقنا الثانى سامح. بعد أن إنطلقت بالسيارة من مصر الجديدة تحدث محمد وهو نصف نائم.

"شوف بقى يامعلم، إحنا عايزين نكون فى إسكندرية فى خلال ساعتين بالكثير، عشان ناخذ اليوم من أوله." أجبه ممتعضا: " بقولك إيه يامحمد يازين، إحنا بدأنا الرحلة من مصر الجديدة ولسه حتى أصل لأول طريق مصر إسكندرية الصحراوى ومنه للإسكندرية أمامى مش أقل من ٣ ساعات ونصف." إنتفض سامح من مقعده الخلفى وقال: "إتصرف بقى ياأخى." حسنا، لقد تصرفت بالفعل وانطلقت بالسيارة حتى وصلت إلى شارع الهرم ومنه وجدت أمامى تقاطع طرق أحدهم يوصلنى لأول طريق مصر إسكندرية الصحراوى والثانى لطريق الفيوم. ولأننى كنت مرهقا فقد أخذت طريق الفيوم ظنا منى أن هذا هو الطريق الصحراوى. نظرت إلى جانبي فوجدت محمد فى سبات عميق ونظرت فى المرآة فوجدت سامح ليس بأفضل من محمد. وجدت الطريق ممهدا وسالكا فأطلقت العنان للسيارة حتى أصل إلى الإسكندرية سريعا. بعد مرور ساعة من القيادة وأنا على سرعة ١٤٠ ك. كم إستيقظ محمد وتساءل مندهشا: إحنا فين دلوقتى. أجبه: "إحنا فى الطريق." فنظر متفحصا الطريق وصرخ قائلا: "إيه ده، ده مش طريق مصر إسكندرية الصحراوى." إستيقظ سامح مذعورا ونظر إلى الطريق أمامه وقال: "إيه ده، ده طريق الفيوم."

لقد قررنا أن نصل بسرعة ولكن فى الاتجاه الخطأ.

إن قائد السيارة هو نموذج مصغر للمجتمع. فالقائد، سواء في سيارته أو في أسرته أو في منظمته أو في شعبه ووسط رعيته، يجب أن تكون رؤيته واضحة واتجاهه محددًا. فالقائد الذي لا يعرف أين يريد أن يأخذ منظمته ليس قائدا. والقائد الذي لا يدري في أى اتجاه يأخذ رعيته ليس قائدا. يجب عليه بداية أن يوضح رؤيته لتابعيه: أين هم ذاهبون؛ وكيف يصلون إلى هناك.

عندما سأل أحد رجال الفكر في المجتمع الغربي: "ما هو دور القائد من حيث الرؤية." أجاب قائلا: "يجب عليك - كقائد - أن تتصرف مثل مدرس درجة ثالثة. يجب عليك أن تعيد الرؤية على أسمع تابعيك تكرارا ومرارا حتى يستوعبها تماما! تماما تماما!"

إن لرؤية القائد منافع عديدة. فالرؤية هي نقطة البداية لقيادة الرحلة. فالرؤية تمدنا بالتركيز والتحفيز؛ الرؤية تلهمنا. فبدون الرؤية - كما تقول التوراة - سوف يهلك البشر. فالرؤية تصبح العدسات التي تركز بصرنا وأفعالنا على ما نريد تحقيقه غدا - وليس اليوم أو الغد. فالتركيز على الرؤية من شأنه أن يجعلنا نفكر بطريقة منظمة. فالرؤية هي الإطار الخاص بقيادة الرحلة. فالرؤية تلون الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة إذا أرادت أن تحيا. إن جوهر رؤية القائد هو: "هذا هو الطريق أو الاتجاه أو المسار الذي يجب أن نسلكه، وتلك هي خريطة الطريق العامة حتى نصل إلى هناك." لا تفقد أبدا الرؤية؛ فبدونها ستضل

الطريق. مرة أخرى أكرر: القائد بدون رؤية — أين يريد أن يسير بتابعيه — ليس قائداً.

إن عواقب عدم وضوح الرؤية والاتجاه وخيمة على المدى الطويل. فالقائد سوف يكون ملعوناً — بعد رحيله — وسط شعبه وبين أناسه إذا لم يوضح رؤيته ويسلك الاتجاه الصحيح. يجب أن يبحث عن رؤيته ويوضحها ويتأكد من وصولها لكل فرد ثم يشجعون بعد ذلك في التنفيذ. تماماً مثل القصة التي استعرضتها، يجب أن يكون كل فرد أو تابع على دراية باتجاه القائد حتى يتابعوه ويصححوا له مساره إذا ضل الطريق. إنما لاشك مسؤولية مشتركة: مسؤولية القائد في توضيح الرؤية والاتجاه ومسؤولية التابعين في تقويمه إذا انحرف عن مساره وتخفيضه إذا أحرز تقدماً في طريقه.

إنه لمن قبيل العبث أن نستشرف مستقبلنا دون أن نفهم ماضينا. فكما قال الشاعر الإنجليزي ت.س. إليوت "بدون معرفة كافية بماضينا، فسوف تكون رؤيتنا لحاضرنا ومستقبلنا ناقصة ومبتورة." ولكي نفهم مايجب أن تكون عليه القيادة في القرن الحادى والعشرين وماهو المطلوب من قاداتنا يجب علينا بداية أن نفلك ألباز القيادة فى العصرين الناصرى والساداتى. هل كان عبد الناصر والسادات حكيمين أم حاكمين؟



لقد أسىء فهم الرئيسين عبد الناصر والسادات من قبل شعوبهم لأن رؤيتهم لم تكن واضحة. من الممكن أن الرؤية كانت واضحة لكليهما ولكنها لم تكن كذلك بالنسبة لنا. وتمثلت عواقب هذه الرؤية الغير معلنة في الكثير من اللفظ والإفتراءات. دعونا نبدأ بالعصر الناصري.

ماهو الحلم الذى ظل راقدا في وجدان الشعب المصرى خلال قرون من القهر والاستعباد؟ لقد تمثل هذا الحلم في صورة فارس يأتى على فرس أبيض لينقذ هذا الشعب المنكوب ويعيد إليه حريته. وأخيرا أتى الفارس الذى لم يكن سوى جمال عبد الناصر. هذا الفارس المغوار لم يكن لديه فقط حلم في أن يحكم الشعب نفسه بنفسه ويعيد إليه حريته، لقد كان هو الحلم. نعم، لقد كان هو الحلم. كان عبد الناصر هو حلم الملايين من هذا الشعب. لقد كان الحب الأول في حياة الشعب المصرى. تماما مثل الحب الأول في حياة أى إنسان: حبا توجهه العاطفة العمياء.

لقد كان من سمات العصر الناصري سيطرة رجال الحرب على المناصب. إن المحارب أو العسكرى يلمع ويبرز في الميدان والمعركة ولكنه قد لا يصلح للمنصب السياسى. ولكن قبل أن أتسرع في حكمى هذا دعونا نرى معا هل قدراتهم تصلح للمعركة أم للعمل السياسى. إن قدرات رجال الحرب تتلخص في أنهم لا يبالون كثيرا بمن يحاربون، وجل همهم هو الحصول على النصر لذاته؛ إنهم يحبون المشاكسة ويفخرون في

إحراز السلطة وفرحهم الحقيقي في ميدان المعركة، إنهم يصنعون الجيوش والأساطيل الحربية في العالم.

ولكن ماهى أهم الإنجازات في العصر الناصرى. دون شك السد العالى أعظم الإنجازات الداخلية في القرن العشرين. ولكن هل الإصلاح الزراعى الذى نادى به عبد الناصر وطبقه أثبت فاعليته بمرور السنين. سؤال ما زال أبحث عن إجابة عليه. ولكن من نتائج هذا الإصلاح الزراعى هو أن قوانينه تسببت فى أن تفقر الأغنياء دون أن تغنى الفقراء. لقد تم بموجب هذه القوانين قتل الأغنياء وتجريدهم مما يملكون. وكما سمعت أحدهم يتساءل مرة: أليس منا - معشر الأغنياء - واحد عمل ونجح واستحق بعد ذلك أن يكون غنيا؟ لماذا - والكلام له - لاتسألون أنفسكم عن سبب ثرائنا. لقد رأى أباطرة العصر الناصرى أن كل غنى لص ، وكل من يملك مالا أملكه فقد سرقه منى .

لقد تم تجريد أصحاب الملكيات. فأولئك الذين لديهم ملكيات نقدية ثم تجريدهم وكذلك الذين لديهم ملكيات فكرية حبسوا وقهروا. لقد كان عصر "نحن" الذى يميزه متوسطو الذكاء؛ أما أصحاب المواهب فقد نفوا وسجنوا. لقد مسح بالموهبة الأرض . ولكن - والحق يقال - فالمواهب التى لم تقس من قبل النظام هى تلك التى لم تعبر عن رأيها فى النظام الحاكم وإذا أرادت أن تعبر عن رأيها فيجب أن يكون مسائرا لرغبات النظام. والخصلة النهائية: إنكار الذات - رغما عنا.

ثم أتى الحب الثاني في حياتنا - أنور السادات - أتى عندما همد  
وهج العاطفة وأفسح الطريق للعقل. وعندما أطل السادات - هكذا  
يخبرني أحد أصدقاء والدى - علينا عبر شاشات التليفزيون بعد وفاة  
عبد الناصر، لم نتقبله رئيسا في البداية؛ إذ كيف يحل محل عبد الناصر. لم  
نعد نسير خلف السادات مغمضى العين بل تناقشنا وتجادلنا واقتنعنا  
بأننا يجب أن نتكاتف سويا لاستعادة كرامتنا المسلوقة منذ ١٩٦٧.

هل تغيرت أوضاعنا بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣. تغيرت جذريا في  
كل المجالات ولكن مع الإنفتاح الإقتصادي الذي إنتهجه السادات أفرز  
الاجتمع طبقة من البرجوازيين والذين تسيدوا العصر الساداتي. لقد كان  
من علامات انحطاط ثقافتنا في العصر الساداتي سيطرة هذه الطبقة وأن  
يكون رجل المال هو موضع التقديس والتعظيم. لقد عانى رجال الفكر  
معاناة أليمة في وجه هذا الزحف الطاغى من عبدة المال. والنتيجة أن  
المعايير اختلفت في المجتمع فأصبح رجال المال هم السادة ورجال الفكر  
عييد. إن هؤلاء البرجوازيين تسبوا في تغيير القيم عند المجتمع عامة؛  
فليس لديهم الوقت للإطلاع على الآراء والأفكار الجديدة؛ فالتفكير  
عندهم حرام - باستثناء التفكير في جمع المال وتكديسه، كما أن متعة  
العقل ولذة التفكير فوق متناولهم ووراء بلوغهم. إذا عشت معهم لأيلم  
قليلة فسوف تدرك أن منازلهم الكبيرة ليست بيوتا، وبذخهم بلا ذوق،  
وترفهم بلا طعم ومتعهم الشهوانية تمط بالعقل ولا تنعشه. إن أخلاق

طبقة التجار هذه لا تختلف شيئا عن أخلاق القراصنة . يشتركون من أرخص الأسواق ويبيعون في أغلاها. ومع ذلك يصرخون ويطالبون بعدم تدخل الحكومة في شئونهم، ليقوا وحدهم ، من أن هذا الصنف من الرجال يجب مراقبتهم والإشراف عليهم أكثر بكثير من غيرهم. إن الإفراط في الثروة مثل الإفراط في الفقر: مصدرين من مصادر الخطر اللذان يهددان كيان أى أمة.

عندما يسود رجال المال يصبح المجتمع مرتعا للرديلة والأنانية. أصبح الشغل الشاغل لكل فرد هو "الأنا" وكيف أضرب ضرتى بسرعة لأنعم بحياة رغدة. أليس زعيمنا أنور السادات هو الذى قال فى إحدى خطبه: "الى مش حيعمل فلوس فى عهدى مش حيعمل فلوس تانى". أصبح الطمع والجشع هو كل شيء والإيثار والفضيلة لاشيء. لقد كانت ثقافتنا فى هذا العصر هى ما عبر عنه نور الشريف - فى فيلم أهل القمة - أثناء حديثه مع سعاد حسنى: "عملية واحدة تنقلك من دنيا لدينا. إحنا فى عصر إنفتاح دلوقتى". صدقت ياسيدى. وعندما هاجمه البعض فى الفيلم بأنه جاهل غنى أجاب: "الدنيا دلوقتى مش محتاجة لعلام.. كله بالكفاكة وتفتيح المخ". ذاك هو إسم اللعبة فى العصر الساداتى: "الفهلوة" وتحصيل المال بأى وسيلة وبكل طريقة. أما رجال العلم والفكر فلينظروا قليلا فلقد تعودوا على ذلك طويلا. إنه باختصار

عصر "الأنا" التي تسحق المجتمع. والمحصلة النهائية: إثبات الذات. كل فرد يريد أن يثبت ذاته.

الحقيقة أن عبد الناصر والسادات ليسوا أوغادا كما يلقبهم البعض وليسوا أبطالاً كما يصفهم البعض الآخر ولكنهم ضحايا. ضحايا لمن؟ ضحايا لرؤيتهم الفردية المطلقة وغير المعلنة؛ ضحايا نماذج للقيادة تقوم على الأوامر والتحكم دون الالتفات إلى آراء التابعين. فكلهما ليس شيطانا ولا ملاكا ولكنه ببساطة إنسان يخطئ أحيانا ويصيب في أغلب الأحيان. إنهم ليسوا آلهة ولا ينبغي أن ننظر إليهم كذلك. إذا كان ولا بد أن يحاسب أحد فلنحاسب أنفسنا لأننا لم نقومهم. إننى أراهم ضحايا جهلنا. أليس هذا هو عبد الناصر الذى أعطى الشرارة الأولى لبناء السد العالى أعظم إنجازاتنا فى القرن العشرين؛ أليس هذا هو عبد الناصر الذى تحمل مسئولية تحرير العرب بأجمعهم؛ أليس هذا هو السادات الذى أعاد إلينا ثقتنا بأنفسنا وحررتنا.

أما فى العصر الذى نعيشه - عصر المعلومات - ماهو المطلب الرئيسى. كما أن العصر الناصرى كان إصلاحا زراعيا والعصر الساداتى إنفتاحا إقتصاديا فالعصر الذى نعيشه يجب على قادتنا أن يهتموا بالإصلاح الفكرى وبناء الإنسان. قبل أن نتعلم كيف نتعامل مع الكمبيوتر يجب أن نتعلم كيف نتعامل مع أنفسنا. إن بناء الإقتصاد

لا يقل أهمية عن بناء الإنسان. فالإنسان هو صانع الحضارة. إن رأس المال في عصر المعلومات أصبح رأس مال فكري.

لقد عانى الإنسان من سيطرة الآلات عليه. لقد أدركنا أخيراً مع ثورة المعلومات التي نعيشها أن الإنسان ليس مجرد ترس في آلة المجتمع الضخمة والتي تدور وتدور لتطحه مع غيره من الأشياء والمواد. إن حيرتنا ناتجة عن هائنا المستمر نحو الكفاءة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية، على اعتبار أنهما السيل الوحيد للمستقبل.

في غمار هذا اللهث لا يمكن أن ننسى أننا نحن البشر يجب أن نكون المعيار والمقياس والهدف الذي تقيم من أجله كل الأشياء. وليس مجرد أداة للتقييم والقياس الإجتماعي والإقتصادي. أى يجب أن يكون الإنسان موضوع القياس وليس أدواته. يتميز هذا العصر بموت الإله أو الرجل السوبرمان. إن عصر المعلومات هو عصر الرجل العادى ذو العقل والفكر الغير عادى. إنه عصر مايكروسوفت بيل جيتس وليس بيل جيتس مايكروسوفت. إنه ليس عصر الآلات والإلكترونيات ولكنه بالأحرى عصر عقل سوبر له رؤية ورسالة مجمعا حوله مجموعة من العقول المذهلة؛ عصر مجموعات وفرق العمل وليس عصر الفرد. إن نموذج القيادة الجديد قد ولى بغير رجعة. ولكن كيف كان نموذج القيادة القديم.

نموذج القيادة القديم: قائد القطيع.

لقد كان القائد في هذا النموذج يركز جهده في التخطيط، التنظيم، إعطاء الأوامر، التنسيق، والسيطرة. لقد كان يرى منظمته تعمل مثل القطيع. فالقطيع هم بالتأكيد أتباع مخلصون لقائد واحد. فهم يفعلون ما يريد مناهم القائد، يذهبون إلى أى مكان يريد مناهم القائد. لقد كان هذا القائد سواء فى شركته أو بين شعبه مثل قائد القطيع.

إن مثل هذا القائد يرى أن تألقه ونبوغه هو الذى بنى منظمته. إنه يريد الناس أن يفعلوا بالضبط ما يطلبه منهم، أن يكونوا مخلصين وملتزمين. إنه يحب أن يكون مركز السلطة، إنه مؤمن بأن تلك هى وظيفة القائد.

هل بإمكان القائد أن يدرك فى النهاية أن منظمته أو دولته لم تعمل بالكفاءة التى يريدنا. ذلك لأن القطيع يدينون بالولاء لقائد واحد؛ فهم يقفون ملتفين حول قائدهم منتظرين منه الأوامر. هذا لاشك هو السبب فى أن الماكثين الجدد - اليهود مثلاً فى حرب ١٩٦٧ - تمكنوا من القضاء على القطيع بكل سهولة ويسر عندما قتل قائد القطيع - أو لنقل فى غيابه. فقد وقف باقى القطيع ملتفين، منتظرين قائدهم يقودهم حتى ذبحوا. ألا يذكرنا هذا بمشهد جنودنا العزل فى حرب ١٩٦٧ بعد فقد قوته الضاربة وهى سلاح الطيران المصرى.

سيأتى الوقت الذى يدرك فيه قائد قطع الجاموس أنه يعمل فوق طاقته. فهو يعطى كل الأوامر، ويقوم بكل العمل "المهم". مما يجعله يعمل

ليلا ونهارا بلا إنقطاع. والنتيجة النهائية: أن هذا القائد على أحسن تقدير سوف يكبر في السن قبل مياعده وعلى أسوأ تقدير يموت كمدا. رحم الله عبد الناصر فقد تحمل فوق مايطيق. ولكن أليس هناك نموذج جديد للقيادة؟ نموذج القيادة الجديد: سرب الأوز.

إن نموذج القيادة الجديد يشبه سرب الأوز البرى الذى يطير فى الهواء مشكلا مايشبه حرف ٨ فى اللغة العربية. فعندما يأخذون هذا الشكل أثناء طيرانهم فإنهم يصلون إلى هدفهم أسرع من الطيران كل بمفرده. تقوم كل أوزة بتغيير مكان صدارتها أثناء الطيران كل فترة تاركة المكان لأخرى وهكذا. إن القيادة تتغير تكرارا، حيث تأخذ كل أوزة القيادة من الأخرى. إن كل أوزة تقوم بدور القائد. وهذا هو نموذج القيادة - كما أرى - فى القرن القادم؛ قيادة مشتركة. حيث يقوم كل فرد بدور القائد لإنجاز مهمة محددة وفور الانتهاء منها يفسح المجال لقائد آخر فى مجموعته لينجز مهمته التى هى مهمة المجموعة ككل.

إن نموذج القيادة الجديد هو النموذج الصالح - فى رأيى - للتكيف مع التغيرات القادمة. فالتغيرات التى أتت بما فى خلال العقد الأول فى القرن الحادى والعشرين هى تغيرات فى المنظمات وتغيرات فى العمل، وتغيرات فى مكان العمل، وتغيرات فى الناس وتغيرات فى المجتمع ككل. إن هذه العوامل سوف تطيح بالتنظيم الهرمى التقليدى فى



فالقائدة القائمة على المنصب والموقع مازال سائدة في منظمات عديدة. إن الدور المأمول من القيادة الجديدة هو أن تكون إستجابتها أكثر فعالية لهذه التغيرات.

**تغيير المنظمات.** لقد أصبح من قبيل التكرار أن نقول أن المنظمات تتحرك بعيدا عن التنظيم الهرمى التقليدى، القديم فى كثير من المستويات إلى تلك المنظمة المستوية المكونة من أناس أقل. فى هذه البيئة الصغيرة الحجم، ليس باستطاعة القائد القديم أو "الرئيس" أن يتخذ جميع القرارات. فعندما كان لدينا مستويات كثيرة فى الوكالة، كان بإمكاننا الإعتماد على الطرق القديمة من السيطرة. فمن الصعوبة أن ندير من خلال طبقات. الآن، سوف نعتمد على قدرات الناس فى إتخاذ قرارات على مستويات أدنى فى المنظمة.

**تغيير العمل.** بالإضافة إلى تغيير المنظمات، "فالعمل" أيضا يتغير. حيث أن العمل يصبح بمرور الوقت "عمل معرفى"، فالحاجة للإشراف التقليدى تتناقص. "العمل المعرفى" هو المعرفة المفيدة لشركتك أو منطمتك. فالعامل قد يتقن عزف البيانو بمهارة، ولكن هذه المعرفة قد لا تفيد. فالموهبة الموسيقية لأحد عمال المصنع لا تقدم حلا للعمالء. مابالنا، مثلا، إذا كان عامل المصنع الذى يتقن عزف البيانو يعمل فى إنتاج البيانو أو يعمل فى أوركسترا، فى هذه الحالة فإن تلك المعرفة تعتبر راسمالا بشريا. بالطبع فى هذه الحالة تصبح مهارة العامل ذات قيمة عالية

لشركته. إن رأس المال الفكرى هو المعرفة التى يمكن توظيفها. المعرفة لاتصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها بحيث يمكن إستخدامها لصالح الشركة. فقد يكون لدى أحد عمال المصانع فكرة رائعة لتحسين الإنتاج، لكن لايصح لهذه الفكرة فائدة إذا بقيت داخل ذهن العامل ولم تخرج إلى حيز التطبيق. لاطائل من وراء أية معرفة دون وضعها موضع التطبيق. فالعاملين "ذوى المعرفة" ليسوا بحاجة للكثير من الإشراف والمراقبة. لقد عرف بتر دراكر العمال المعرفيين بأنهم أولئك الذين ينتجون المعرفة، الأفكار، والمعلومات. فبينما يحتاج العمال المعرفيين للتعاون، فإنهم لن يحتاجوا بعد ذلك "للأوامر" و"السيطرة" من أولئك الذين يفوقهم فى التنظيم الهرمى، الكثير منهم من الممكن أن يكون لديهم خبرة أقل. وعندما يكون هناك الكثير والكثير من العمال المعرفيين فى مواقع العمل، فطبيعة القيادة سوف تستمر فى الابتعاد عن السلطة المبنية على المركز لتقترب أكثر من التأثير المبنى على المعرفة.

تغيير موقع العمل. لقد أشاع بعض من أساتذة الإدارة فى المجتمع الغربى مفهوم "أى وقت / أى مكان" وذلك بالنسبة لموقع العمل. لقد دخل فى معجمنا إصطلاحات جديدة ذات مغزى مثل: الوقت المرن، المكان المرن. فلن يصبح المشرفين قادرين على الإدارة بمفردهم باستخدامهم لأساليب "الإدارة من موقع العمل". إن "الإدارة بعيدا عن العمل" سوف تتطلب مجموعة جديدة من مهارات القيادة ورؤية جديدة لكل من

العامل وموقع العمل. إن عامل "أى وقت/ أى مكان" من المحتمل أن يكون محفزا ذاتيا وسوف يتطلب إشرافا تقليديا أقل.

تغيير الناس. الإرتباط بالنمو في "العمل المعرفى" هو إرتفاع مستوى التعليم لأولئك الذين في موقع العمل. يقينى ان الحرب في السنوات القادمة ستأخذ شكلا آخر. سوف تكون الحرب بين مؤسسات الأعمال والشركات في السنوات القادمة حرب قائمة على إلتقاط المواهب وتوظيفها. ولكن الموظفين النبهاء وذوى التعليم المرتفع يتطلبون أنماطا مختلفة من الإدارة والقيادة من أولئك الذين لديهم تعليمًا أقل.

تغيير المجتمع المصرى. أخيرا فمجتمعنا يتغير. لقد أصبح أسرع، أكثر تنوعا في ثقافته، عالمى ودولى الطبيعة. فالمجتمع السريع يتطلب حكومات ومنظمات أسرع. فالنظام الهرمى التقليدى للماضى سوف يكون بطيئا جدا وثقيلًا ليلبي متطلبات القرن الحادى والعشرين. ومن ثم، فالتخاذ القرارات وأوقات الإستجابة بحاجة لى تصبح أكثر سرعة. لن يكون هناك وقتنا أطول لتدير كل شىء " من أعلى الهرم لأسفله " قبل أن تتخذ القرارات. إن نمط القيادة الجديد مطلوب منه أن يتاغم مع سرعة المجتمع في القرن القادم.

إن الميزة الأولى من القيادة الجديدة سوف تكون القيادة المشتركة على كل المستويات في المنظمة. لم تعد القيادة مبنية على النظام الهرمى الجارى والذي يقوم أساسا على المنصب والأقدمية. لن تكون

"الرئيس" الذى يقود. فالأفراد أعلى وأسفل النظام الهرمى الجديد (بمستوياته الأقل) من المتوقع أن يمدوا بالقيادة. سوف تكون القيادة مشاركة، مبنية على المهمة التى ينبغى القيام بها والمهارات المطلوبة لأدائها. فالفرد من الممكن أن يكون قائدا يوما ما وتابعا فى اليوم التالى. فالإتجاه ناحية الإدارة المبنية على الفريق فى المنظمات ستسرع فقط الحركة تجاه القيادة المشتركة.

روبرت روسن، فى كتابه "قيادة الناس" يقول: "إننا الآن فى وسط تغيير تاريخى من نمط القيادة التقليدية إلى نمط جديد من القيادة. ففى الماضى، يناقش روسن، كنا نرى - كمجتمع - القيادة كمكونات للجاذبية الشخصية والخبرات الخاصة بواسطة أولئك الذين يتربعون على قمة النظام الهرمى للمنظمة. فطبقا لروسن، هذا النوع من القيادة عمل بكفاءة فى البيروقراطية الهرمية التقليدية حيث كان هناك تنبوء. أما فى بيئة اليوم، ليس هناك شخص فرد لديه كل الخبرات والتجارب المطلوبة لكى يعمل فى بيئة عالمية ومعقدة." ومن ثم، هكذا أرى، فالحاجة متزايدة لما أسميه "التلقيح الفكرى"، التعاون، روح الفريق، والقيادة المشتركة.

ولكن ماهى سمات القائد الناجح. سوف يكون بارعا فى فن الإتصال والتواصل مع الآخرين، موضحا ماذا ولماذا يحدث هذا الشئ. فالقائد المنتظر سوف يكون متعاوناً، مؤمناً بروح الفريق، يعمل مع الآخرين لإحداث الفرق والإختلاف. فالقائد الجديد سيكون معلماً، يطور

الآخرين لكي يحدثوا هم بأنفسهم الفرق والاختلاف. القائد الجديد سيكون "ذوابة" في التقاط الكفاءات وتدريبها وصقلها. سيكون ممباً للموهبة. وأخيراً، فالقائد الجديد سيكون عاملاً حفازاً في سرعة الوصول إلى إحداث الفرق. فالقائد الجديد يجب أن يرتبط، يحرك، يلهم، ويعمل مع الآخرين لكي يصنعون الفرق.

أما الأدوار التي على القائد الناجح القيام بها فمليئة بالمخاطر والتحديات. فالأدوار الجديدة التي يكون عليه إنجازها هي: أولها، يجب على القائد الجديد أن يكون داعية تغيير. يجب أن يكون لديه سخرية إيجابية بالنسبة للوضع الراهن. يجب أن يكون أكثر حكمة في إحداث التغيير. ثانيهما، يجب أن يكون القائد الجديد مقداماً، خلاقاً، وذو حيلة وبراعة. ثالثهما، أن يكون القائد الجديد مستشاراً.

إن السنوات العشر القادمة سوف تشهد تحولاً من النمط القديم للقيادة والذي كان من سماته الأوامر والسيطرة إلى النمط الجديد من القيادة المشتركة. سوف يكون هذا التحول صعباً لأنه يتطلب تغييرات في سلوكيات مجموعة من الممثلين: القادة المسنين وكل فرد آخر. فالقلدة المتقادمين يجب أن يقلعوا عن إتهامهم المنادى بـ "يجب أن أقوم بكل شيء بنفسى". وكل فرد آخر يجب أن يقلع عن إتهامه المنادى بـ "دى مش شغلى". ولهذا فالقيادة يجب أن يكونوا راغبين في إقتسام المسؤولية والموظفين يجب أن يكونوا راغبين في أخذ حصتهم من القيادة الناجحة.

إذا كان هناك شيئا نحن بحاجة إليه أكثر من غيره فهو الإحساس  
 باتجاه غمضى فيه. لقد ذكر الروائي العظيم تولستوى في إقرافاته أنه لم  
 يسطع أن يحدد هدفا لوجوده، مع أنه كان رجلا ناجحا وغنيا. ولكنه  
 فقد الإيمان فقرر الإنتحار. إن قادة المستقبل يجب أيضا أن يركزوا على  
 الناس كجزء من رسالتهم، يجب أن يزرعوا الملكية والمسؤولية في  
 موظفيهم وأناسهم وشعبهم. يجب ألا يأخذهم الحنين إلى ماضيهم بل إلى  
 مستقبلهم؛ أن يحاولوا جاهدين أن يحدثوا إختلافا في هذا العالم لأنهم  
 يعلمون أنهم سيعيشون للأبد من خلالنا (أو في وجداننا).

...وهل يبكى عمر؟!

"...كان نسيجا وحده."

السيدة عائشة رضى الله عنها.

كان كلاب بن أمية الكنانى فى غزوة فاشتاق إليه أبوه المسن وحزن لغيابه، وصل إلى مسامع عمر بن الخطاب نبأ هذا الشيخ فكتب إلى قائد الجيش يستعيد كلابا إلى المدينة. فلما عاد ودخل عليه عمر قال له: مبلغ من برك بأبيك؟ أجابه: كنت أكفيه أمره، وكنت أعتمد إذ أردت أن أحلب ناقة لبنها أغزر وأسمنها فأريحها وأتركها حتى تستقر، ثم أغسل أخلافها حتى تبرد، ثم أحلب له فأسقيه.

ثم بعث إلى أبيه فجاء يتراوح فى مشيته ضعيفا بصره محنيا ظهره فسأله عمر: كيف أنت يا أبا كلاب؟ قال: كما ترى يا أمير المؤمنين.. ثم جاء بلبن حلبه ابنه ففطن الرجل وقال وهو يدين الإناء إلى فمه: لعمر الله يا أمير المؤمنين إني لأشم رائحة يدي كلاب من هذا الإناء! فقال عمر: هذا كلاب عندك حاضر قد جئناك به. فوثب إليه ابنه وطفق الأب الذى

لم يكده يراه يضمه ويقبله.. وبكى عمر، وأمر كلاباً أن يلزم أبويه مابقيها وله عطاؤه كأنه يجاهد في سبيل الله.

"وهل يبكى عمر؟" هكذا وجهت سؤالاً إلى أبي والإحباط يتملكني أثناء قراءتي "لعقيرة عمر".

"ولماذا لا يبكى عمر؟!" جاءني رد والدي سريعاً. كأنه من الطبيعي أن يبكى. أليس إنساناً!

ولكن الإحباط الذي تملكني كان مرده تربيتنا التي نشأنا عليها. فعندما كنت صبية وأبكي لظلم ما وقع علي يقال لي - سواء أبي أو أمي أو أقاربي - "عيب لما تبقى راجل وتبكي. وهل يبكى الرجال؟" فالبكاء إذا مظهر من مظاهر الضعف. النساء فقط هم الذين يكون أما الرجال فلا.

كيف يبكى عملاقاً مثل عمر؟ وهو الشديد البأس والذي خاطبه الرسول ذات مرة قائلاً: "إن الشيطان ليفر منك يا عمر."

لقد كان عمر بن الخطاب نموذجاً فريداً في القيادة. لم أر قائداً في التاريخ يجمع في ثناياه المتناقضات كما جمعها عمر. إن وصف سقراط عن القائد لينطبق أشد ما ينطبق على عمر بن الخطاب؛ يقول سقراط: "يجب أن يكون القائد طيباً وقاسياً، بسيطاً ومبهماً، مخادعاً ويقظاً، كريماً وبخيلاً، متعجلاً ومتمهلاً."



كيف جمع هذا العبقري في ثناياه كل هذه المتناقضات؟ لقد أوجس الناس منه خيفة عندما ولى أمر المسلمين. فقد رأوه في عهد رسول الله عادلا صارم العدل، ورأوه في عهد أبي بكر شديد البطش بالظالمين؛ فلم يدر بخلد أحدهم أنه سيعرف الرحمة في حياته. لهذا لم يلبث، حين آل الأمر إليه، أن يحتفظ بكل شدته على الظالمين، ثم كان بالضعفاء والفقراء برا رحيمًا، بل كان أحن عليهم من آبائهم وأمهاتهم. يكفكف دموعهم ويحمل إليهم بنفسه حقوقهم، ويرعاهم صغارًا وكبارًا. والضعفاء والفقراء هم السواد الأعظم في كل أمة وفي كل عصر. لذلك لم يلبث هذا السواد أن وجد في عمر ملجأه وملأذه، وأن أصبح هذا الرجل الباطش أحب إليهم من أنفسهم ومن آبائهم.

هل يبكى الرجال الناضجون؟ بالتأكيد. أيجب أن يبكى الرجل؟ بالطبع. إن كل فرد على اتصال وثيق بالواقع في هذا العالم يعلم تمام العلم أن هناك أسباب عديدة للبكاء. فنحن نبكى على الأفراح والأفراح. فمعظم الرجال الطيبين يكون على الأفعال المثيرة للإعجاب وعلى الأفعال المأساوية. أليس هناك سبب للبكاء؟ حكى لي أحد أصدقائي كيف أنه عندما كان حديث العهد بالعمل في قسم المبيعات بإحدى الشركات رشحه مديره لكي يحضر معه إجتماعًا مع عميل جديد للشركة. طلب مدير المبيعات هذا من صديقي أن يقوم بتقديم خدمات الشركة للعميل. ومر الإجتماع بسلام وبنى صديقي هذا بلاءًا حسنًا

حتى أن العميل شكره على تقديمه الرائع ووقع مع الشركة عقدا لمدة عام. ولكن المدير كان له رأى آخر.

بعد الإجتماع بيوم فوجيء صديقى بمديره يقول له: "إنست عايز تشتغل بمزاجك مين قال لك تقدم خدمات الشركة أمام العميل بهذا الأسلوب." أجابه صديقى: "إنت نفسك تركت لى حرية التصرف ولم توجهنى قبل الإجتماع." صاح مديره قائلا: "من اليوم لاتتحرك خطوة قبل أن تأخذ رأى. إسأل كل واحد عنى فى الشركة يقول لك إن اللى مايسمعش أوامرى أنا بانسفه من الشركة."

لم يستطع صديقى أن يرد بكلمة؛ لقد كان ضحية لسوء الفهم من قبل مديره. كل مافعله هو أن إستقل سيارته والدموع تتساقط من عينيه. هذا نوع من البكاء نحن بحاجة ماسة إليه؛ بكاء بسبب القسوة، سوء الفهم، والتخبط.

وهناك لسوء الحظ، نوع آخر من البكاء. منذ سنوات مضت، وأثناء تناولنا الغذاء بأحد المطاعم بجدة، سألت صديقى المرفه الحس: "إنت ليه ياأخى لغاية دلوقتى ماتجوزتش. إنت مش ناقصك حاجة؟" بعد أن إسترسل معى فى حديثه وحكى لى عن المأسى التى مر بها فى الغربة منذ خروجه من مصر ومرورا بمولندا ثم إستقراره فى جدة، قال: إن الحياة خارج البيت قاسية جدا. فإذا لم أجد القلب الحنون الذى يحتضنى عندما أعود فأفضل لى ألا أتزوج. قالها والدموع تتألق فى عينيه.

حسنا، إن البيت من المفترض أن يكون مثل الغرفة الدافئة يدخلها الإنسان عندما يشعر ببرودة العالم الخارجى. أليس هذا كافيا لجعلنا نيكى؟

هناك، على ماأشك، الكثير من الناس الذين لا يكون. لماذا؟ هؤلاء الناس ليسوا على ألفة مع عملهم. لم يصلوا بعد إلى أعماق أعماق نفوسهم حيث الحب والرحمة. يعتقدون دائما أنهم على صواب. ليسوا على وثام وتواصل مع جيران العمل أو المنزل. هناك أناس دموعهم مختلفة عن الأنواع التى تحدث عنها. هناك دموع الإحباط والكمد والحسرة والحسد. مثل هذا النوع من البكاء لسنا بحاجة إليه.

هناك أشياء كثيرة تجعلنا نيكى، دعونى أشير إلى بعضها:

- الأنباء العظيمة.
- الفراق
- خيانة المبادئ
- السطحية
- القادة المشغولون بالحد الأدنى من الربح دون الإلتفات إلى البشر.
- عدم قدرة العامة على التمييز بين الأبطال والمشاهير.
- الخلط بين أولئك الذين يعطون دمعهم لبلادهم ومن يمتصون دم بلادهم.

- القادة الذين لا يقولون "شكرا" لعمل تم إنجازه بدقة.
- العمل في وظيفة لا تمنحك الفرصة لكي تخرج أفضل ما عندك.
- الاعتماد على الأقدمية في العمل أكثر من الثقة والكفاءة.
- القادة الذين يسعون للسيطرة بدلا من تحرير قدرات موظفيهم.
- القادة الذين يعتمدون على الهياكل التنظيمية والإجراءات بدلا من الناس.

إن البكاء هو أحد إشارات التواصل والاتصال بالحياة والأحياء.  
فواحد من الأشياء التي يحتاج القادة لتعلمها هو ألا يحجلوا من دموعهم.  
فكما أن المطر يغسل الأرض مما علق بها، كذلك الدموع، تطهر قلوبنا مما  
علق بها من قسوة.

## المسيخ الدجال أم المهدى المنتظر؟

"إذا أردت أن تغير العالم من حولك، غير من نفسك أولاً."  
سقراط

إنطلق صوت مدو في أرجاء صالة المطار معلنا عن قيام الرحلة المتجهة إلى وطنه. جاءه هذا الصوت والقلق يعتصره. إنزلق قليلا في مقعده بالصالة الواسعة وأغمض عينيه ليذهب في غيبوبة. تراءت أمام عينه رواية "تاييس" لأديب فرنسا أناتول فرانسس.. فتاييس هذه راقصة في الإسكندرية. بعد حياة كلها مجون سئمت من اللهو والسهر والردذيلة.. فقررت أن تدخل الدير..

وفي تلك الأثناء مل أحد الرهبان من حياته: حياة الزهد والتقشف والبعد عن ملذات الدنيا. فقرّر أن يرحل إلى الإسكندرية ليعوض ما فاتته من إستماتع بمباهج الحياة.

وفي منتصف الطريق إلتقت تاييس والراهب.. ولم تكذب تراه تاييس حتى إنحنت عند قدميه وقالت: لقد هربت من وكر العار والحيوانية الذي كنت أحياءه لأحيا مثل حياتك النظيفّة العفيفة. فأنت آخرتي..

وقال الراهب: لقد هربت أنا أيضا من جو الدير البارد المظلم؛ هربت من إرتكابي لجريمة يومية وهى أننى أقتل إنسانيتى.. إننى ذاهب لكى أراك فى الإسكندرية وأشاركك الرقص والشرب. أنت دنيأى! ولم تفلح فى إقناعه أن يعود، ولا هو أفلح فى إقناعها أن ترتد.

"مأشبه الليلة بالبارحة." هكذا تمت تلك الكلمات بعد أن إسترد وعيه ليتذكر بها الفصل الأخير من مأساته مع المضيفة. الآن يتذكر كل شىء بالتفصيل. كانت جالسة بجانبه وأمامهما فنجانان من القهوة والنهر ممتد أمام ناظرهم. "لماذا لا أقوى على النظر فى عينيها هذه المرة؟" هكذا قال لنفسه وهو يعث بعينه فى الفضاء الممتد أمامه. أما هى فكانت هادئة مستكينة أكثر من أى وقت مضى.

نظرت إليه ممعنة وقالت: مش ملاحظ إن أنا شربت قهوتى كلها وانت لسه قاعد تبص فى الماء أمامك. بتفكر فى إيه؟

أجابها مندهشا: بعد كل الوقت ده بتقولى لى أنا بافكر فى إيه؟

إعتدلت فى جلستها وقالت: لماذا تبدو هكذا حادا ومضطربا؟

صاح فيها: لا انا حاد ولا مضطرب. ممكن الموضوع ده نتكلم فيه بعدين. أنا دلوقتى عايز أوجد أرضية مشتركة بيننا نستطيع من خلالها أن نصل لإتفاق وتوافق.

قاطعته: إن هذه القسوة فى ملاحك تخفى وراءها خوف قاتل. خوف من المستقبل والجهول إنت عارف ليه؟

تعلقت عيناه بشفتيها وكأنه ينتظر منها أن تنتله من بئر الحيرة السدى سقط فيه.

قالت: لتمزقك بين أن تعود لنار وطنك أو أن تظل في جنة الغربية. ابتسم قائلاً: لست مغفلاً ياسيدتى مثل ماكبث لكى أقع تحت تأثيرك. إن طموحاتى وأحلامى هى ما تجعلنى أفضل جنة الغربية على نار الوطن. ولكن طموحاتى هذه طموحات مشروعة وليست مثل طموحات ماكبث. إن طموح ماكبث لم يكن قائماً على أساس من المبادئ؛ لقد كان كل هم أن يعتلى كرسى السلطة. من أجل هذا ياسيدتى إستفتر كل مافى الطبيعة وماوراءها فاستمع للعرافة التى ألهمت حماسه واستثارت طموحه. لقد نسى وتناسى أن الرأس الذى يزينه تاج الملك لا ينام مستريحاً أبداً. إننى لست بحاجة لقراء كف أو عرافات أو منجمين لكى يعطونى آمالاً زائفة فى الحياة. إننى سأكون عظيماً لأننى أريد أن أكون كذلك. فالعظماء لديهم هذه النبوءة المتغلغلة داخلهم. أليس أينشتين القائل: "إن العظماء يدركون أنهم كذلك منذ طفولتهم". إن هؤلاء العظماء ليسوا بحاجة لأشياء مفرحة لكى تكون حياتهم كذلك. إنهم أناس يبحثون عن الحقيقة من وراء كل شىء. إنهم أناس يدركون أن اللحظة التى تمر من حياتهم لن يمكنهم إسترجاعها للأبد. إن حياتهم وإن طالت فهى مثل زهرة النرجس: تتفتح فى الصباح وتموت بعد غروب الشمس.

قاطعتنى قائلة: ولماذا تستعير كل خيالاتك من الآداب الأخرى. أليست زهرة النرجس هذه التى تتكلم عنها هى التى نسج منها الشاعر الإنجليزي روبرت هيريك قصيدته الرائعة "زهرة الدافوديل الجميلة" أجبتها: نعم.

تساءلت: أليس فى شعرنا من هم أروع وأصدق؟ أجبتها: أعذرينى فدراسى للآداب الأجنبية قد غلبت على. إننى لم أجسد أروع من أديبنا. ولكننا فى هذا العصر نستعير كل شىء من الغرب بداية من أسماء الخلات التجارية وانتهاء بسندوتشات الهامبورجر. لقد أصبحت ثقافتنا مطموسة وهويتنا فى أزمة حقيقية. إذا لم تصدقنى فعندما تصلى إلى وطننا إذهبى إلى أى شارع واقراءى أسماء الخلات ستجدين أنها كلها تستقى مرادفاتنا من اللغة الإنجليزية.

أجابت: إن كل مجتمع من المجتمعات يموج بدعاة التغيير والتجديد والأصوليين. ولهذا يجب أن يكون بالجمع قادة ومثل عليا ليرشدوا الناس أى طريق يسلكون. إننى أرى محاولات الآن عن طريق الإعلام فى بعث السير الذاتية لعظمائنا عن طريق المسلسلات والكتب. الغريب أن العظماء دائما لا يقدرهم الناس حق قدرهم إلا بعد وفاتهم بسنوات عديدة.

أجبت: أوافقك. ولكن القادة يتحطمون فى حياتهم. مشكلتهم الحقيقية هى بعد نظرهم فى حين أن العامة لا يرون أبعد من أنوفهم. إنهم يرون كل



قائد على أنه المسيح الدجال بينما يرى القائد نفسه المهدي المنتظر. إن مشكلتهم في فكرهم وبصيرتهم؛ إنهم يروا مالا يرى الناس ولحبهم الشديد لهم ورغبتهم الصادقة في مساعدتهم يعانون؛ إنهم يعتزلون الأحياء ولا يعادونهم. لم يكن أمام شعوبهم إلا أن يخلصوا لهم أو أن يتخلصوا منهم. وكيف أخلص لشخص أحس أمامه بضآلة وقلة حيلتي؛ إذا فليس أمامهم سوى التخلص منه. كأنه من المفترض أن يتحول هذا البطل من عملاق إلى قزم حتى لا يشعر الآخرون بعجزهم. إن هذا البطل مثل الهليكوپتر ذو النظرة الشاملة. قالت: أنا متفقة معك ولكنك متشائم قليلا.

رددت مندهشا: لست متشائما ولكنني أرجع للتاريخ. فأجد دائما تلك الفجوة بين القائد وشعبه سواء كانوا قادة في الفكر أو في السياسة أو في الفن.

أجابت: ربما لأن هؤلاء القادة لم يتولوا مستوى شعوبهم. أجبت: أو أن شعبيهم رفض أن يصل لمستواهم من الفكر. فكانت هذه القطيعة. إن أولئك الذين نجحوا من القادة هم أولئك الذين خاطبوا وجدان الشعب.

أجابت: ولكن المأساة الحقيقية أننا لا نعرف القدر الكافي عنهم. إننا نعلم عن المطرب والفنان الأجنبي أكثر بكثير مما نعلم عن صانعو حضارتنا. نحن بحاجة لمن يحكي لنا تاريخنا وأبطالنا.

قلت: لقد فقدت الأمل في مستقبل هذا الوطن أمام هذا المد الكاسح من الثقافات الأجنبية. لدرجة أنني أتخيل نفسي مثل دون كيشوت عندما تسلح برمح الخشب ليهاجم طواحين الهواء. منتهى الحماسة.  
من أجل هذا قررت أن أكمل حياتي خارج وطني.  
أجابت: لقد تعبت من إثناك عن قرارك هذا. ولكنني لن أغير رأيي أنا أيضا. لقد طفت العالم شرقه وغربه وقررت أن أسقط في وطني وأن أشارك معركتي. من الواضح يا صديقي أننا ننتمي إلى عالمين مختلفين. إنني أؤكد لك أن الهجرة ليست حلا لمشاكلك ولكنها هربا من مواجهتها. فلتذهب، ولكنك ستعود لوطنك أكثر حكمة وأنفذ بصيرة. أما أنا فلن أذهب معك.

أخذ آخر رشفة من فنجان القهوة وصافح يدا كانت في إنتظاره وغادر المطعم خارجا من الفندق متذكرا في تلك اللحظات - لا يدرى لماذا - الراهب الذي لم يقلح في أن يجعل الراقصة ترجع في رأيها ولا هي فلتحت في أن تشبه عن قراره.

إنطلق صوت الميكروفون، لينقله إلى أرض الواقع، معلنا للمرة الأخيرة عن قيام رحلته المتجهة إلى وطنه.

لقد وقف لسنين عديدة في منتصف المسافة بين الراقصة والراهب..  
والآن والتردد يلازمه والتخبط يسيطر عليه بعد النداء الأخير؛ فمن ناحية لا يريد أن يعود لوطنه وفي نفس الوقت يشاقق لرؤيته.

تري هل يلبي هذا النداء الأخير؟!



## عصر الفرسان

"إن الحياة هبة الطبيعة، ولكن الحياة الجميلة هبة الحكمة."

مثل يوناني

يروى الفيلسوف الصيني "لي هتز" هذه الأسطورة المفعمة بالحكمة:  
"فوق تل من تلال غابة نائية، كان يعيش رجل شيخ، مع ابن له  
وجواد... ذات صباح هرب الجواد واختفى؛ فأقبل الجيران على  
الشيخ يعزونه في نكته بفقد جواده.. فقال لهم الشيخ:  
- ومن أدراكم أنها نكبة؟.."

فصمتوا وانصرفوا واجبن!.. ولم تمض أيام حتى عاد الجواد إلى صاحبه  
من تلقاء نفسه، لا وحده، بل مصطحبا معه عديدا من الخيول البرية...  
فعاد الجيران إلى الشيخ، فرحين مهئين بهذا الغنم الوفور، وهذا الحظ  
السعيد، فنظر إليهم الشيخ بهدوء، وقال:  
- "ومن أدراكم أنه حظ سعيد؟.."

فسكتوا مذهولين، وانصرفوا متحيرين، ومرت الأيام!.. وجعل ابن  
الشيخ يروض الخيول البرية، فامتطى منها جوادا عنيدا، فسقط من

فوق صهوته إلى الأرض، فكسرت ساقه، فرجع الجيران مرة أخرى إلى الشيخ محزونين، يثونهم ألمهم لما وقع لولده، ويعزونهم في هذا الحظ العاثر!..

فقال لهم الشيخ برفق:

– ومن أدراكم أنه حظ عاثر؟.."

فانصرفوا صامتين!.. ومضى العام، وإذا بحرب تقوم، وجند الشباب، وأرسلوا إلى الميدان؛ فلاقى أكثرهم الحنف إلا ابن الشيخ؛ فإن العرج الذي يقدمه أعفاه من الذهاب إلى الحرب؛ وأنقذه من ملاقاته الموت!.." إلى هنا تنتهي قصة الفيلسوف الصيني، ولو أنه إسترسل فيها لما فرغنا من تعاقب السعد والنحس على الحادث الواحد. فالإنسان، في نظرتهم القصيرة القاصرة وذاكرته الضعيفة، .. لا يرى الحوادث إلا في حلقاته المنفصلة، وأجزائه المتقطعة؛ ونتائجه المؤقتة ومؤثراته المفاجئة.

في واحدة من نصائحه التي وجهها إلى الشاب بييرو، أشار مكيا فيلي بأن الحظ السعيد لا يدوم أبداً، لأن هذه سنة الدنيا. وقد يرفع الحظ إنساناً إلى آفاق لم يكن عليهم بها، فيمنحه القوة والنفوذ والسلطان والمال والجاه، ولكنه قد يهوى به في النهاية إلى حضيض البؤس والفاقة والذل.

إن الحكمة هي في عدم الخلط بين الجزء والكل. فأناء تعرفى على أحد رجال الأعمال الألمان لدى زيارته لمصر، تساءلت ماهي المدة التي

قضاها في مصر حتى الآن، فأجابني: مايقرب من شهرين. واستطردت متسائلا: بعد شهر من الحياة معنا: هل تختلف مصر التي قرأت عنها وشاهدتها بالتلفزيون عن مصر التي عشت فيها؟ أجباني: نعم الإختلاف كبيرا. فأنا عشت في القاهرة. في جزء من مصر وليس كل مصر.

أعتقد أنه كان على صواب، فهو قد عاش في جزء من مصر. إنه لمن سوء الطالع أننا نخلط بين الجزء والكل. ففي العمل والحياة، على السواء، للأسف، نطبق هذا. ففي الكثير من الأحيان نأخذ الجزء على أنه الكل، سواء بالنسبة للجانب الإنساني في الحياة أو حتى الجانب المالى في المؤسسات والشركات.

فسواء في المكتب أو في المزرعة، فنحن نرى جوانب من الناس فقط. ولكن مثلما إكتشفت الجوانب الأخرى المتعلقة بفتحى، ذلك الشخص الذى ذكرته في الفصل الخاص ب"قول معايا يا شعب"، فأجزاء الناس التى نراها في العمل من المحتمل أن تعطينا فكرة مصغرة عن كمالمهم وتكاملهم.

بالمثل، فبنظرة قصيرة المدى على الوضع المالى للمؤسسة أو الإعتماد على نتائج مالية سريعة سوف يقودنا لنظرة جزئية وربما مراوغة للصورة الكلية. فمن الممكن أن يكون العنصر الحساس والفاصل غائب أو مفقودا. فمن الممكن أننا لم ننتظر حتى تنتهى ال ٩٠ دقيقة (زمن

مباراة كرة القدم) أو نستكمل السباق حتى آخره. فصديقي لاعب الكرة يقول لى إنه من العبث أن نعطي رأيا نهائيا في نتيجة أى مباراة قبل أن يطلق الحكم صفارته معلنا إنتهاء المباراة. فهناك الكثير من الفرق - على حد قوله - يقل تركيزهم وتتناقص فاعليتهم كلما تقدم زمن المباراة؛ والقليل - القليل جدا - من الفرق يجمعوا قوتهم ويركزوا كلما إقتربت المباراة من نهايتها. فليس من قبيل المصادفة - هكذا يقول لى - أن النادى الأهلى يحسم نتائج الكثير من المباريات في الدقائق الأخيرة لصالحه. فلايهم أن فريقا معيننا قد سيطر على المباراة طوال التسعين دقيقة ثم دخل مرماه هدف في الدقيقة ٩١ (الوقت الضائع). إن قصورهم وتقصيرهم في أن يحموا دفاعاتهم في الوقت الضائع جعل التسعين دقيقة هجوما لاقيمة لها.

أو كما قال لى أحد رجال الأعمال السعوديين، أثناء القيام بعمل حملة إعلانية متكاملة لمنتجاته، بأن عملية تطوير الصناعة أشبه ماتكون بسباق الماراثون. فالخطأ - على حد قوله - أن الكثير من المديرين ومستشارى التسويق يركزون إنتباههم ومجهوداتهم على عملية تطوير المنتج والمنافسة بين المنتجات أو الخدمات المتنافسة في السوق، في حين أن هذا يمثل المائة متر الأخيرة فقط من سباق طويل. إنهم ينسون أن تطوير المنتج ماهو إلا مائة ياردة، في حين أن تطوير الصناعة وتغييرها هو سباق تتابع، حيث يأخذ المتسابقون دائرة للمائة ميل، يسبحون



لمسافة ميل أو إثنين، وبعد ذلك يجرون الماراثون. إن كل مرحلة تمثل حاجزا للعداء يجب عليه أن يتجاوزه.

فالحاجز الأول: لأى رائد فى صناعة من الصناعات هو أن يبحث عن الفرص السانحة لإستغلالها.

الحاجز الثانى: هو إكتساب القدرات والكفاءات التى تكون ضرورية لتشكيل الصناعة ككل فى المستقبل.

الحاجز الثالث: هو إكتشاف مدى ملائمة الأسعار والمواصفات والحجم للدخول فى السوق. فى هذه المرحلة تكون هناك محاولات دخول متكررة فى السوق؛ فى كل محاولة تقوم الشركة بتطوير المنتج، حتى تقترب بدرجة أكبر من متطلبات واحتياجات المستهلك.

والحاجز الرابع: هو كيفية بناء إستراتيجيات تقنية طبقا لمعايير الصناعة. لكى تكتمل الصورة، يجب أن نفكر بعقلية المتسابق الذى يستوعب الماراثون فى مراحل المختلفة حتى لا يهزم فى الأمتار القليلة الأخيرة.

إننا غالبا ما ننظر إلى الجزئيات على أنها كليات. فالأفكار ترى على أنها كاملة فى حين أنها غير مكتملة الأبعاد. تعتبر العلاقات حسنة التكوين فى حين أنه لم يكتمل تكوينها ونضوجها. تؤخذ القيم على أنها آراء نهائية فى حين أنها ماتزال فى بدايتها. إذا ما أدركنا هذه الأجزاء على ماذا تكون، وإذا ما عملنا تجاه إنجازهم واكتمالهم - إذا ما أصررنا

على الإستمرارية فى تطورنا كأفراد - فسوف نثرى جميعا - كأفراد،  
كشركات، وكمؤسسات.

إن القادة الملهمين يتطلعون دائما إلى الكمال والتمام. إنهم يصلون  
بعد معاناة إلى مايسميه أرسطو "الوسط الذهبى". فالوسط الذهبى تبعاً  
لأرسطو هو الفضيلة. حيث تنظم الأخلاق فى شكل ثلاثى يكون  
الطرفان الأول والأخير فيه تطرفاً ورذيلة. والوسط - أو الوسط  
الذهبى - فضيلة. وهكذا، يكون بين التهور والجبن فضيلة الشجاعة،  
وبين البخل والإسراف فضيلة الكرم، وبين الكسل والجشع فضيلة  
الطموح؛ وبين الخضوع والعتو فضيلة الاعتدال، وبين الوهم وزوال  
الوهم فضيلة الحكمة؛ وبين الكتمان والثثرة فضيلة الأمانة، وبين  
الكآبة والمزاح فضيلة البشاشة، وبين محبة الخصام والتمالق فضيلة  
الصدقة.

الحكمة إذا هى فى الاعتدال. إنها البعد الثالث - كما يحلو لى أن  
أسميه - الذى يعتقه القادة. إن القادة لديهم القدرة على إستيعاب  
طرفى النقيض والتحرك بينهما للوصول إلى الوسط الذهبى أو  
الإعتدال. ولذلك كما ذكرت فى مقدمة الكتاب فالقادة هم خلاصة  
للتناقض فى أجلى صوره.

إن أولئك الذين يشعرون بتطرفهم فى أمر من الأمور لا يطلقون إسم  
الفضيلة على الوسط ولكن على التطرف المقابل لتطرفهم. قد يكون

هذا حسنا أحيانا، لأننا إذا كنا نشعر بأخطائنا في أمر واحد متطرف، ينبغي أن نوجه هدفنا إلى الآخر، وبهذا قد نصل إلى الموقف الوسط، كما يفعل الناس في تقويم جذع الشجرة المنحني. ولكن المتطرفين الذين لا يشعرون يتطرفهم ينظرون إلى الوسط الذهبي على أساس كونه رذيلة كبرى، ويتقاذفون الإنسان المعتدل فيما بينهم كما يتقاذفون الكرة، فالجبان يعتبر الشجاعة قهورا واندفاعا، كما يعتبر المتهور الشجاعة جبا وضعفا، وقس على ذلك بقية الأمور.

إن القائد يدرك تمام الإدراك سوء فهم الناس لرؤية القائد المتكاملة ومنظوره الشامل. ربما هذا ما جعل إبراهيم لينكون يصرح قائلا: " لقد تحملت قدرا كبيرا من السخرية بدون حققد يذكر، وتلقيت قدرا كبيرا من العطف ليس متحررا تماما من السخرية."

في أعرق طبقات الحقيقة، هكذا أؤمن، يكمن التوحد بين قوى الطبيعة بأسرها. فظاهريا، أو جزئيا، تبدو الكيمياء مختلفة عن الفيزياء ويبدو كليهما مختلف تماما عن علم النفس والفلسفة. ولكن بنظرة شاملة وعميقة، نجد أنه ليس هناك أى انفصال أو انفصام بينهم جميعا. تماما مثل الشجرة، إذا ما نظرت إلى فروعها فستجد التباين والاختلاف في حجم الأغصان والفروع؛ أما إذا ما توغللت لتصل إلى الجذور (الحقائق الكامنة تحت سطح الأرض) فستجد الارتباط والتشابك التام.

بنظرة متفحصة نجد أننا من الممكن تصنيف البشر - من حيث الخصائص - بعالم الحيوان. إن متطلبات كل عصر من العصور وثورة من الثورات لنوع معين من الحيوانات يتشابه مع ذلك النوع من البشر. ففي الثورة الزراعية، في منتصف القرن التاسع عشر، كان رأس المال ماديا بالدرجة الأولى. فرأس المال المادى كان موردا نادرا في ذلك الوقت. من مظاهر تلك الفترة أن البشر كانوا كثيرى العدد. وكما كتب الفيلسوف الأيرلندى روبرت أوين في بداية التسعينات: "كان الخيل الجيد يساوى ٥ جنيهات في اليوم. أما العامل الجيد فكان يساوى جنيهاً". يمكننا إذا أن نخمن من كان يعامل بصورة أفضل. الرجل أم الحصان؟

ففي الثورة الزراعية كان الرجل يعامل كالحمار. فالحمار حيوان سهل القيادة يخضع لمن يركبه ويتعلم فقط بالترار ولديه صبر طويل على تحمل كل أشكال القهر والذل كما أنه لا يشترط في راحته مواصفات معينة إذ يتميز أداؤه بالتمطية؛ لذلك ضرب به المثل في الغباء وظل دائما نموذجاً للأداء الروتينى.

وفي الثورة الصناعية في الثلاثينيات من هذا القرن ومع تطور أدوات الإنتاج أصبحت الآلة والتقنية هما من سمات هذه الفترة. ففي هذا العصر كان الإحتياج للأوزان الثقيلة وأولئك الذين لديهم القدرة

على تحمل ضغوط الآلات والعمل لساعات طويلة. كان البشر في هذه الحقبة كالبغال من حيث التفوق الجسدى.

أما اليوم، فقد تغيرت كل هذه الظروف. فآدوات الإنتاج الرئيسية اليوم ليست الحمير والبغال. ولكن، بالأحرى، الحصان كنموذج يحتذى. فالحصان نموذج للفروسية؛ يتعامل بمنطقها الرفيع وثموخها الراقى. يخوض المعارك مع صاحبه ويقاتل دفاعا عن أهدافه وقد يضحي أيضا من أجله. يعترض أحيانا ولكن إعتراضه يقع في إطار الإيمان بالفارس والمضى على الطريق معه مهما كانت الصعاب. والحصان حيوان يعتز بذاته وتصدر تصرفاته عن شيء من العرافة كمال أن الأصالة إحدى ميزاته الأساسية ولديه قدر كبير من الوفاء.

إن قادة القرن القادم يتشابهون أشد مايتشابهون مع نموذج الحصان. فالشخص الذى يتشابه مع نموذج الحصان من حيث السمات بين البشر تكون لديه قيم وقناعات واضحة وقوية؛ مراعاة لأحاسيس الآخرين وعلى وعى عام وإدراك عميق بما يدور حوله؛ صاحب نظرة شاملة وكلية للأمور حيث لا يقف عند حدود النظرة الجزئية للأشياء؛ يقدر ذاته وغير ملتو، كما أنه يتميز بإدراك عميق للغايات والأهداف البعيدة.

على عكس الثورة الصناعية، فالثورة الآن تعتمد على أولئك المتفوقين عقليا. فلم تعد قوة التحمل الجسدى هى مؤهل النجاح فى

حياتنا؛ بل أصبح التفوق العقلي هو الوسيلة المطلوبة في عصر ثورة المعلومات والتطور الكاسح في العلوم الجديدة والتقدم المذهل في دنيا الاتصالات والإنجازات الباهرة في عالم التكنولوجيا الحديثة.

إن مؤسسات القرن الواحد والعشرين مطالبة بإعادة التفكير في إختيار الكفاءات والمواهب. ف نموذج الحصان بين البشر هو ملجأ أن توليه المؤسسات الأهمية القصوى. إنه لمن المؤسف حقا أن مؤسسات كثيرة تفضل نموذج الحمار في موظفيها. أولئك الذين لا يتناقشون وإنما يأخذون الأمور على•علاقتها؛ أولئك المستسلمين للأمر الواقع؛ المنفذون لسياسات الشركة بمنتهى الطاعة العمياء والأدب الجم. إن أصحاب العمل بمؤسساتنا يفضلون نموذج الحمار على نموذج الحصان؛ يفضلون المطيعون على المتطلعون للأمثل؛ المستسلمين للواقع على متحديه.

تلك هي العلامات التي وضعتها للتمييز والنبوغ. لحد ما، فكتابة هذا الكتاب هو أسلوبى الذى وضعته للرقى تجاه التكامل والكمال؛ لمحاولتى فى أن أكون أفضل. فما آمله بالطبع، هو أنه عبر سطور هذا الكتاب، سوف يساعدك بعض من التفكير اليسير على أن تكون أنت أيضا أفضل.

والآن، آمل فى أن تكون قد تكونت رابطة أثناء كتابتى وقراءتك لهذا الكتاب. وآمل أيضا أن تكون بعض ملاحظاتى قد أطلقت شرارات من تعليقاتك وأنت قرأت وكتبت الكثير بين السطور.

إن رحلتنا في البحث عن التميز والبروغ، عن التكامل، عن  
الكمال، عن طاقاتنا الكامنة هي رحلة يجب ألا تنتهي - وأنا على تمام  
الثقة أنها لن تنتهي. ياله من أفق واسع !





## كلمة أخيرة

"الحضارة هي حركة متصلة وليست ظرف، رحلة وليست ميناء وصول."

أرنولد توينبي

في نهاية مقدمة كتابي ذكرت قصة المصطبة التي صممها إمحوتب للملك زوسر، وأود أن أستكمل القصة لأنهي كتابي. ليحل إمحوتب هذه المعضلة: قام ببناء عدة مصاطب، واحدة فوق الأخرى حتى وصل عدد المصاطب إلى ستة طوابق لتأخذ شكل هرم مدرج. ذاك هو هرم سقارة المدرج الذي كان بداية عصر بناء الأهرامات.

لقد كانت مصطبة إمحوتب هذه هي اللبنة الأولى والأساس في ظهور أهرامات الجيزة. إن رحلة إمحوتب أقرب إلى الكمال في تنفيذها. فالخطأ الذي إرتكبه في البداية كان حافزا له ليصيب في النهاية. وكان الملك زوسر مثالا لما يجب أن يكون عليه الأب في أسرته، المدير في شركته، القائد في منظمته، والحاكم في دولته: التسامح مع الخطأ والتشجيع والتحفيز لتحقيق النجاح والنصر المنشود في النهاية.

إن كل عمل خالد هو مزيج من مكونات عديدة. أهم هذه المكونات: الشغف، الإحساس العميق، الرؤية. إن الرجل الذى إكتشف موهبة أم كلثوم - أبو العلا محمد- كان يقول لها متعجبا " إنت تغنين بإحساسك؛ بدمك". مأروع كلماته. إن ماجعل قادتنا خالدين منذ الأزل حتى الآن هو أنهم كانوا - كل فى موقعه - "يغنون بإحساسهم وبدمهم". نحن بحاجة إلى إكتشاف ذواتنا وتحسس التميز الكامن بداخلنا تماما مثل القادة الذين إستعرضتهم فى كتابي هذا.

كل مأرجوه من هذا الكتاب هو أن يكون مثل مصطبة إمحوتب: بداية لبناء أهرامات فى الثقافة والفنون والعلم والأدب والإقتصاد. هل ستكون هذه الرحلة سهلة؟ .. أشك! ممتعة؟.. بكل تأكيد؛ ربما ستكون رحلة سهلة لأنه بإمكانك أن تبدأ الإبحار الآن؛ وممتعة لأنه ليس بإمكانك أن تنتهى.

## شكرا

"إذا كنت رأيت أبعد من غيري فلأنتى وقفت على أكتاف  
العمالقة."

إسحاق نيوتن.

هذا الكتاب هو نتاج عقول كثيرة من الشرق والغرب. بعضهم ساعدني  
بغير قصد والبعض الآخر عن قصد.  
أشعر بالإمتنان العميق لإلهام وحكمة مفكرينا الذين إستفدت بدون  
شك من بصيرتهم.

لم يكن لهذا الكتاب قيمة بدون الإستعانة بمفكرينا العظام أذكر على  
سبيل المثال لا الحصر إبتداء من العقاد، توفيق الحكيم، طه حسين  
ومرورا بأساتذة مثل مصطفى أمين، على أمين، خالد محمد خالد، أحمد  
بهاء الدين حتى أصل إلى مفكرينا وأدباؤنا المعاصرين الأساتذة: محمد  
حسين هيكل، أنيس منصور، إبراهيم نافع، مصطفى الفقى، رجب البنا  
وآخرين.

لأعرف من أشكر فى الخليجية ولكنى ممتن عظيم للإمتنان للأستاذ محمد  
الأمين فال مدير عام الخليجية للإعلان وقتذاك فهو من المؤمنين بضرورة  
الإستثمار فى موظفيه عن طريق تدريبهم. وجزيل الشكر أيضا للأستاذ

عبد الإله السعدون مدير فرع الخليجية للإعلان بالرياض وأيضاً الأستاذ شامل الحلواني والأستاذ كميل ديب وباقي مجموعة العمل الرائعة بالخليجية فرع الرياض، لقد قضيت معهم أجمل سنوات عمري. لقد ولدت ونضجت معظم أفكار هذا الكتاب في السعودية لهذا لأعلم إلى من أقدم شكرى.

وشكراً خاصاً لأحد أفضل رجال الأعمال الذين قابلتهم حتى الآن وهو الشريف منذر طراد الحارثي المدير العام لشركة الربيع لمنتجات الألبان- إحدى شركات مجموعة دلة البركة. لقد تعلمت منه- أثناء الحملات الإعلانية لشركته- في خلال سنتين الكثير في فنون التسويق والإعلان. أدين بالشكر للكثير من زملائي في أمريكا طارق نور للإعلان.

وشكراً خاصاً لأسرة لوك حازم درع للإعلان. أشكر محمد عاصم المدير العام بلوك لمساندته لى منذ أن علم بفكرة الكتاب؛ فقد تعدت مساندته مجرد التشجيع فقام بتوجيه القسم الفني بلوك لعمل تصميم غلاف الكتاب. أشكر أيضاً المصمم المخترع أحمد حساني على عمله الرائع في تصميم غلاف الكتاب. وكذلك، مدير القسم الفني: زكريا فوميليس على إشرافه. أشكر أيضاً في لوك جميع الزملاء الذين ساعدوني سواء بالقول أو بالفعل وأخص منهم عادل سلامة على مراجعته وتنقيحه لمقدمة وخاتمة الكتاب. وأيضاً، خليل طاهر على إهتمامه المتواصل بالكتاب وملاحظاته الرائعة. وبالطبع، جزيل الشكر للأستاذ حلزم درع

على توفيره البيئة المناسبة لموظفي شركته ومساندته الكاملة حتى يخرج هذا العمل للقراء.

- أما بالنسبة لمراحل تطور الكتاب وإنتاجه، أشعر بخالص إمتنان وحيي :
- لأبي وأمي وأخوتي على مساندتهم لي منذ أن كان هذا الكتاب مجرد فكرة منذ سبع سنوات تقريبا.
- جدتي على سؤاها الدائم عن مراحل تطور الكتاب.
- لصديقي خالد بدير والذي تعلمت منه إنكار الذات.
- الأستاذ الفاضل محسن قنديل فقد تعلمت على يديه مبادئ التسويق والإعلان.
- شكرا جزيلا لأخى الأصغر أسامة على الجهود الذي قام به في طباعة هذا الكتاب.
- وأخيرا، زوجتي التي بمساعدتها أصبح هذا الكتاب حقيقة ملموسة؛ إنني مدين لها بالكثير.



## شارك بقصتك

إن القادة - بلا إستثناء - هم أساتذة في إستخدام القصص والرموز. فالقصص مصدر رائع وقوى للتعليم والأمل. فهي منبع للأفكار الجديدة، الخيارات، والإمكانيات في حياتنا. ربما لديك قصة شخصية تود أن تقوها، في أسرتك، في مجتمعك، أو في عملك. أو ربما تكون قد سمعت عن قصة ما غيرت من طريقة تفكيرك ونظرتك للحياة. إذا رغبت في أن تشارك بقصتك فسوف أكون ممتنا وأعدك بأنها إذا كانت لها علاقة بموضوع كتابي القادم فسوف أسرد قصتك وإسمك على صفحات الكتاب - إن رغبت. سوف يصدر كتابي القادم في منتصف علم ٢٠٠١ - إن شاء الله. أرسل لي قصتك بعد قراءتك لكتابي هذا على العنوان التالي:

لوك للإعلان

٢ ش الإسراء المتفرع من شارع لبنان المهندسين - القاهرة

طارق الأجهوري

ت: 010 155 3410

E-mail: talaghoury@hotmail.com





## المراجع العربية

١. الحياة اليومية عند قدماء المصريين. ترجمة أمين سلامة
٢. قصة الفلسفة. ول ديورانت. مكتبة المعارف بيروت ١٩٨٨
٣. مباحج الفلسفة. ول ديورانت. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٥٥
٤. عبقرية عمر. عباس محمود العقاد
٥. أفيون الشعوب. عباس محمود العقاد. المكتبة العصرية-صيدا- بيروت.
٦. هتلر في الميزان. عباس محمود العقاد. المكتبة العصرية-صيدا- بيروت.
٧. في صالون العقاد كانت لنا أيام. أنيس منصور
٨. الفاروق عمر. محمد حسين هيكل. مكتبة النهضة المصرية ١٩٦٣
٩. أصول القيادة ومشاهير القادة. السيد فرج. دار التحرير للطبع والنشر.
١٠. البطولات الغائبة. عبد الله الحكيم. جريدة الإقتصادية العدد ١٣٣٥ الإثنين ١٤ إبريل ١٩٩٧.

١١. لماذا نحب محفوظ هنا وأحمد زويل هناك. رجب البنا. جريدة

الإقتصادية نوفمبر ١٩٩٩

١٢. مستقبلنا الثقافي يكمن في التوازن بين التراث والمعاصرة. " جريدة

الشرق الأوسط العدد ٦٨٢٧ الخميس ٧ / ٨ / ١٩٩٧.

١٣. رهان الفرسان. مصطفى الفقى. جريدة الأهرام ٣٠ نوفمبر

١٩٩٩

١٤. دروس أحمد زويل. رجب البنا. جريدة الأهرام ٢٤ / ١٠ / ١٩٩٩.

١٥. مسئولية المثقف العربى فى عصر المعلوماتية. عبد القادر طاش.

جريدة الشرق الأوسط العدد ٦٧٧٥ الإثنين ١٦ / ٦ / ١٩٩٧

## المراجع الأجنبية

1. McNally, David. Even Eagles need a Push.
2. Bennis, Warren. Organizing Genius. 1996
3. Waitely, Denis. Seeds of Greatness.1983
4. Waitely, Dennis. Being the Best. Pocket Books, 1987
5. Sinetar, Marsha. Developing a 21<sup>st</sup> Century mind. 1991
6. Hamel, Gary. Competing for the Future. Harvard Business school, 1994.
7. Bennis, Warren. Leaders.
8. Depree, Max. Leadership is an art. 1989
9. Depree, Max. Leadership Jazz. 1987
- 10.Covey, Stephen. The 7 Habit of Highly Effective People. 1989
- 11.Maltz, Maxwell. Psycho-Cybernetics. 1960
- 12.Bennis, Warren. Why Leaders can't Lead. 1989
- 13.Eales-white. Rupert. The Power Of Persuasion.1992
- 14.Belasco, James. Flight of the Buffalo. Warner Book, Inc., 1993
- 15.Philips, Donald. Lincoln On Leadership. Warner Books, Inc., 1993

- 16.Trout, Jack. Positioning the Battle for your mind. McGraw-Hill 1981
- 17.Girard, Joe. How to sell yourself. Simon & Schuster, 1993.
- 18.Gray, John. Men are from Mars, women are from Venus. Thorsons 1993
- 19.Bridges, William. Creating You & Co. Addison-Wesley,1997
- 20.Hamel, Gary. Strategy as a Revolution. H.B.R. July-Aug. 1996, P.69
- 21.Porter, Michael. What is Strategy?. H.B.R. Nov.-Dec. 1996, P.61
- 22.Stewart, Thomas. Intellectual Capital. Currency & Doubleday, 1997
- 23.Barnet, Richard. Global dreams. Simon & Schuster, 1994
- 24.Cox, Danny. Leadership when the heat's on. McGraw-Hill, Inc., New York 1993.
- 25.Covey, Stephen. First things First. Simon & Schuster, 1994.
- 26.Handy, Charles. The Age of Paradox, Harvard Business School, U.S.A.

## المؤلف: طارق الأجهوري



السن: ٣٣ عاما

خريج ليسانس أداب قسم لغة إنجليزية سنة ١٩٨٩

عمل ب:

♦ الشركة الخليجية للإعلان والعلاقات العامة

(صاحبة الامتياز الإعلاني لجريدة الشرق الأوسط) بالرياض من سنة

١٩٩١ حتى سنة ١٩٩٤.

♦ طارق نور للإعلان (أمريكانا للإعلان سابقا) من سنة ١٩٩٥

حتى سنة ١٩٩٨

♦ لوك حازم درع للإعلان من سنة ١٩٩٨.





"ليست مشكلتنا في العالم الخارجي الذي عطل قدرتنا  
فعدونا ليس هو المسئول عن إنهيار سلوكياتنا  
أو تلوث هوائنا وشوارعنا ، وليس المجتمع الغربي السبب  
في أزمة الموية التي نحياها ، وليست ثقافة الكابوي  
والهامبورجر مسئولة عن تآكل لغتنا ..  
المشكلة ليست في العالم الخارجي بل هنا ، بداخلنا ."

طارق الأجهوري